

El SNIP en el campo museístico. Problemáticas y propuestas en torno a una metodología variable

Giuliana Borea / Verónica Tupayachi / Sergio Villegas

El presente artículo nace de nuestras inquietudes como profesionales que trabajamos en el campo museístico estatal, sobre la metodología del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) en el campo cultural, y museístico en particular. Los autores hemos elaborado proyectos de museos para el SNIP los cuales han alcanzado la viabilidad. Es por ello que este artículo busca recoger estas experiencias mostrando las posibilidades del SNIP y sus dificultades en torno a los proyectos culturales. Desde este análisis situacional, proponemos lineamientos generales para la elaboración de herramientas más puntuales para el caso de los proyectos museísticos de inversión pública¹.

El Sistema Nacional de Inversión Pública se crea mediante la ley 27293 y dispone en su artículo 1°, que la finalidad del mismo es “optimizar el uso de los Recursos Públicos destinados a la inversión, mediante el establecimiento de principios, procesos, metodologías y normas técnicas relacionados con las diversas fases de los proyectos de inversión”. El SNIP se rige por los “principios de economía, priorización y eficiencia durante las fases del Proyecto de Inversión Pública” (art.5), propiciando la aplicación del ciclo del proyecto: pre-inversión (perfil- prefactibilidad- factibilidad), inversión (expediente técnico- ejecución) y post-inversión (operación y mantenimiento y evaluación ex post) (art. 6). En este sentido, el SNIP es una herramienta de gran utilidad para la racionalización de los recursos escasos del Estado, en busca de invertir sólo en aquellos proyectos sostenibles en el tiempo, y cuyos beneficios sociales sean mayores a sus costes.

Para la sustentación de estos proyectos se implementó la metodología basada en el marco lógico, que contempla los siguientes puntos:

- Identificación del problema
- Diagnóstico de la situación actual
- Análisis de alternativas
- Evaluación social
- Análisis de sostenibilidad
- Análisis de impacto ambiental
- Matriz de marco lógico

¹ Agradecemos las discusiones y recomendaciones de nuestros compañeros, en particular, de Martín Sosa y Patricia Pérez- Albela.

El método del marco lógico encara estos problemas, y provee ventajas sobre enfoques menos estructurados, entre ellas, aporta una terminología uniforme que puede facilitar la comunicación y servir para reducir ambigüedades, y aporta un formato para llegar a delimitar los objetivos, metas y riesgos del proyecto.

Si se es una entidad del sector público no financiero, gobierno local, regional, o si se pretende contar con los recursos de la cooperación técnica internacional, es dentro de este marco general, y específico a la vez, en el que deben ejecutarse los proyectos de inversión, cualquiera sea su clase. En este sentido, el SNIP alcanza a los proyectos culturales del sector público y, por consiguiente, a los proyectos museísticos.

PERÚ: Número de Museos

TIPOS		Nº
Museos Administrados por el INC		51
Estatales no Adm. por el INC		114
<i>Integrados oficialmente</i>	11	
<i>No integrados oficialmente</i>	103	
Privados integrantes		11
Museos integrantes al SNME		176
Museos Privados no SNME		82
TOTAL MUSEOS		258

Fuente: Museos del Perú: Tipología, estadísticas y reglamentación- DMGPH- INC, octubre 2005.

Pero ¿es esta metodología útil para trabajar proyectos culturales, y museísticos en particular?, ¿cómo se relaciona el SNIP y su dotación de viabilidad a los proyectos de museos estatales con la ley del Sistema Nacional de Museos del Estado (SNME) y con el Reglamento de creación, registro e incorporación de museos al SNME?² Son estas preguntas generales, y otras más específicas, las que intentamos responder en las siguientes líneas, para a partir de ahí proponer algunas alternativas que nos lleven a trabajar en torno a proyectos museísticos culturalmente sostenibles, coherentes y coordinados.

² La pregunta se realiza con la intención de reflexionar sobre la coordinación entre las instancias, las leyes y reglamentos existentes. Sin embargo, pensamos que tanto la ley del SNME así como el Reglamento en mención deben reformularse y responder a los criterios actuales de la museología, siendo normativos pero a la vez facilitadores de la acción cultural. Por D.L. N° 25790, de 1992, se crea el "Sistema Nacional de Museos del Estado" que tendrá por finalidad integrar técnica y normativamente a los museos de las entidades públicas existentes en territorio nacional mediante la aplicación de principios, normas, métodos y técnicas para garantizar la defensa, conservación, investigación y exhibición del patrimonio cultural mueble peruano" (art.1). Por Resolución D.N. N°415 del 18 de noviembre de 1995, se crea un reglamento que "tiene por finalidad normar el procedimiento para la creación, registro y/o incorporación de museos al Sistema Nacional de Museos del Estado" (art.1).

I. Proyectos museísticos de Inversión Pública en el Banco de Proyectos: Analizando el panorama

Para ubicarnos en un escenario real sobre los Proyectos de Inversión Pública (PIP) referentes a museos, se han realizado las siguientes tablas en base a la información del Banco de Proyectos del SNIP, incidiendo en dos temas (i) cuáles son los organismos formuladores de los PIP, y en qué estado se encuentran los proyectos presentados, y (ii) qué tipos de proyectos se presentan en el campo museístico.

Estudios de Preinversión referidos a Museos según información del Banco de Proyectos

		Presentados		Perfil				Prefactibilidad				Factibilidad		
		#	%	En evaluación		Vi- able	No vi- able	En evaluación		Vi- able	No vi- able	En eval- uación	Vi- able	No vi- able
				En eval- uac	Paso a Pref- act			Ob- ser- vacio	Paso a Fact					
INC	INC sede central	9	20		1	7							1	
	INC Cusco	5	11	2		3								
Gobiernos Regionales		16	36	10 ³	1	4	1							
Municipalidades Provinciales		7	16	3 ⁴		4								
Municipalidades Distritales		2	4	1		1								
Universidades		6	13	2		3	1							
TOTALES		45	100	18	2	22	2						1	

Cuadro realizado por los autores

³ De estos diez proyectos en evaluación, cinco han sido observados.

⁴ De estos tres proyectos en evaluación, dos han sido observados.

Temas de los Proyectos de Inversión sobre museos según información del Banco de Proyectos

		INC		Gobierno Regional	Municipalidad Provincial	Municipalidad Distrital	Universidades	TOTAL
		INC Sede Central	INC Cusco					
Museo Existente	Remodelación	3	2	4	2		2	15
	Ampliación	1		2		1		5
	Equipos	3		1	1		1	6
	Otro				1		1	1
Museo Nuevo	Nueva Planta	2	1	8	2		1	
	Habilitación		2	1	1	1	1	
TOTAL		9	5	16	7	2	6	45

Cuadro realizado por los autores

De los datos obtenidos, encontramos que los gobiernos regionales son las instancias que más PIP sobre museos presentan, pero a la vez diez de sus dieciséis proyectos se encuentran aun en evaluación, de los cuales cinco están observados. Sus proyectos son principalmente para la construcción y habilitación de museos de nueva planta (ocho de sus PIP). De los dieciséis PIP presentados por los gobiernos regionales, quince son a nivel de perfil, es decir, proyectos de inversión menores a, o iguales a S/. 2'000,000.00, y uno a nivel de prefactibilidad.

La lectura de estos datos nos invitan a una serie de preguntas: ¿cuáles son las directivas que los gobiernos regionales han elaborado acerca de los museos?, ¿en qué se basan los criterios museológicos de los gobiernos regionales para la creación de museos?, ¿cuentan con equipos técnicos para ello?, ¿cómo se relacionan los gobiernos regionales con las direcciones regionales de cultura del Instituto Nacional de Cultura (INC)? Estas preguntas no buscan anular la capacidad de los gobiernos regionales para ser formuladores de proyectos de museos y así descentralizar las iniciativas culturales, pero sí giran en torno a la necesidad de crear criterios museológicos de calidad, para trabajar sobre temas museísticos por las distintas instancias. Es necesario que se desarrollen directivas específicas en los gobiernos regionales y municipalidades sobre adecuados estándares para la apertura y funcionamiento de un museo, ya que ello implica no sólo el correcto cuidado del patrimonio, sino la posibilidad de su uso y disfrute social por parte de la población.

Otra es la situación de los proyectos presentados por la sede central del INC, la segunda instancia que ha formulado mayor número de PIP sobre museos (nueve proyectos). Pero a la vez, otros son los problemas. De los PIP presentados ocho corresponden al nivel de perfil, siete de ellos ya han sido declarados viables y uno aprobado con recomendación para que se formule a nivel de prefactibilidad. Asimismo, es la única instancia que ha formulado un proyecto de museos a nivel de factibilidad, siendo aprobado y declarado viable⁵.

⁵ Este proyecto es el Museo Nacional Chavín que cuenta con financiamiento y cuyas acciones están en marcha. El monto de la inversión es de S/.14'300,00.00.

Por lo tanto, se puede señalar que la sede central del INC ha logrado un conocimiento técnico sobre la formulación y evaluación de proyectos, más allá de la debilidad de su estructura organizativa para ello. Pero ¿cuántos de los PIP que han logrado la viabilidad ya han culminado de formular su expediente técnico y se están ejecutando?, ¿las oficinas técnicas del INC, y en particular, el área de museos cuenta con una estructura que permita la formulación de los proyectos?, más aun, ¿cómo participan los museos que solicitan determinados proyectos en la elaboración de ellos?, ¿cómo participan las direcciones regionales de cultura?

El SNIP es una herramienta de utilidad, cuya metodología requiere de manuales específicos según las necesidades y especificidades de los distintos sectores, pero a la vez requiere de estructuras administrativas que lo hagan operativo, y de técnicos que conozcan su funcionamiento en los distintos sectores.

Es necesario entonces, por un lado, contar con un equipo técnico en museos capacitado para realizar proyectos museísticos de inversión en coordinación con el área de planificación (quien realiza la parte de los estudios económicos en base a la información proporcionada). Sugerimos que esta estructura debería estar presente en las distintas áreas técnicas del INC⁶.

Por otro lado, se hace necesario trabajar en torno a guías y herramientas para formular proyectos culturales, como ya se da en otros sectores. Ello tendrá un impacto cualitativo en el sector, por cuanto, al involucrar a los profesionales de la cultura en esta actividad, posibilitará tener una gran cartera de proyectos declarados viables por el SNIP, de inmediata ejecución, luego de conseguir la fuente de financiamiento. Es conocido por todos, que muchas fuentes de financiamiento (donaciones) se pierden por no disponer de proyectos ya declarados viables.

II. Metodología del SNIP: vacíos y dificultades en el campo museístico

Plan museológico y el SNIP

Todo proyecto de inversión pública para museos debe hacerse desde la base de un plan museológico. El Plan Museológico es una herramienta de planificación y gestión de museos, la cual debe ser la columna vertebral de un museo existente o de un nuevo museo⁷. En ella se establece la razón de ser del museo, siendo por consiguiente la referencia conceptual de un museo específico en un marco territorial y cultural determinado. Al mismo tiempo, el Plan Museológico incide en pensar el museo desde su complejidad atendiendo los diversos campos del mismo: colecciones, conservación, investigación, arquitectura, difusión, educación, gestión, seguridad y exposiciones.

Como cualquier institución un museo o propuesta de museo debe tener claras sus políticas y estrategias, y sobre ellas generar los proyectos. Más importante aun si el proyecto de

⁶ La Dirección de Museos y Gestión del Patrimonio Histórico del INC está en reestructuración desde junio del 2005. Algunas de las propuestas desarrolladas para la nueva estructura contemplan esta necesidad.

⁷ La Dirección de Bellas Artes y Bienes Culturales del Ministerio de Cultura de España, a través de la Subdirección General de Museos Estatales ha trabajado detalladamente en torno a este instrumento técnico, y ha recogido este aporte en el libro "Criterios para la elaboración del Plan Museológico", 2006.

inversión pública consiste en la construcción de un nuevo museo. Un proyecto busca solucionar un problema, cubrir un vacío o potenciar una situación favorable, pero para ello se hace necesario determinar las carencias y posibilidades de la institución museística, de acuerdo a sus prioridades, que deben estar recogidas en el Plan Museológico.

Dentro del SNIP, el *Marco de Referencia* es el campo donde debería quedar reflejado parte de este Plan Museológico. El problema existente es la aceptación de viabilidad de proyectos que no cumplen con los requisitos museológicos mínimos y que desde su concepción muestran gran debilidad en su planteamiento, en especial por la falta de un verdadero análisis contextual en el campo cultural, pero, sin embargo, como no son analizados por especialistas en museología, son temas y puntos que pasan desapercibidos (para los evaluadores).

Asimismo, es en el *Marco de Referencia* en el que debe sustentarse cómo el museo en cuestión responde a la definición de museo de UNESCO e ICOM:

“institución permanente sin fines de lucro, en servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierta al público, la cual adquiere, conserva, investiga, comunica y exhibe, con propósito de estudio, educación y diversión, materiales que dan evidencia de los pueblos y su entorno”.

Con respecto a los indicadores y metas

Uno de los grandes desafíos para el sector cultural es cómo medir el desarrollo cultural, cómo medir el refuerzo de la identidad, o cómo medir la apropiación local y la autoestima, o la posibilidad de imaginar o de creatividad, aspectos todos ellos vinculados al museo y que resultan fundamentales en cuanto a la calidad de vida de los pobladores: ¿Cómo medir la satisfacción cultural de una población?

Preguntarnos esto, no es abandonar la necesidad de indicadores, sino por el contrario es apuntar a la necesidad de que el sector cultural, y en particular el campo museístico genere sus propios indicadores. En algunos países se ha avanzado en este aspecto, ya sea en indicadores para los estudios de público, así como en indicadores que denoten la cartografía cultural (Perú, Chile y otros). Sin embargo, hace falta trabajar en “nuevos indicadores que pueden aportar una *mayor visibilidad* de la cultura al desarrollo socio económico, desarrollo humano, calidad de vida, etc.”, como bien lo señala la OEI.

En el campo de los museos, hay proyectos museísticos donde es más factible hacer visible esta conexión entre el proyecto y su repercusión en la comunidad, y otros donde el proyecto es de índole más interna a las labores del museo. En líneas generales, los proyectos museísticos pueden dividirse en tres grandes rubros:

- a. Los proyectos de nuevos museos: los cuales inciden tanto en lo referido a las colecciones y al funcionamiento interno del museo, como en la comunicación y repercusión social.
- b. Los proyectos de museos existentes que abordan el funcionamiento interno del museo (conservación, investigación, habilitación de depósitos u oficinas, implementación de laboratorios, etc.)

- c. Los proyectos de museos existentes que se sitúan en el diálogo directo con los visitantes (renovación museográfica, ampliación de áreas expositivas, proyectos educativos y de difusión, etc.)

Si bien, los proyectos de tipo b a la larga impactarán también a la comunidad -por ejemplo, la pérdida paulatina del patrimonio de no implementarse un sistema adecuado de registro- esto resulta siendo una cadena más amplia en la repercusión social, y tal vez menos visible.

Por consiguiente, es necesario tener en claro que en el caso de los proyectos de inversión pública en el campo museístico, unos, actúan en beneficio directo a la localidad y a los visitantes y, otros, son de carácter más interno del museo, y por tanto los niveles de impacto directo en la población beneficiaria serán más relativos. No obstante, estos últimos se hacen necesarios para el buen funcionamiento del museo en sí y la preservación del patrimonio, por ende, de la memoria sociocultural.

Con respecto a la sostenibilidad

En la literatura actual encontramos la necesidad de que los museos se manejen como empresas culturales y busquen generar sus propios recursos, no obstante, en la práctica el autosostenimiento de los museos es más una meta que una realidad. Sin embargo, esto no anula la necesidad de prácticas de gestión y de marketing más dinámicas y competitivas, buscando hacer de la cultura algo rentable. Pero al mismo tiempo, los museos son servicios culturales, a través de ellos se devuelve a la sociedad de manera atractiva y didáctica nuestro patrimonio mueble.

Por consiguiente estas dos situaciones del museo, como empresa cultural y como servicio cultural, apuntan hacia una obligación de búsqueda de eficiencia y a la vez de respuesta a las necesidades culturales. Es decir, la viabilidad de los museos entonces, no sólo se debe medir en términos económicos -es un factor-, sino en un entendimiento integral del aporte del museo. La cultura, y los museos, son sostenibles en la medida que custodien adecuadamente el patrimonio, lo investiguen, generen lecturas actualizadas, y lo difundan ilustrativamente; son sostenibles en la medida que la localidad se apropie de ellos, y constituyan referentes de su identidad, de su historia y de sus posibilidades⁸.

Resulta necesario, que dentro del marco operativo del SNIP esta condición sea comprendida, ya que sino tendremos museos planteados desde los términos de la utopía, para cumplir con los requerimientos de autosostenimiento económico.

Con respecto a las alternativas

Una de las dificultades más grandes en torno al SNIP y a los proyectos museísticos es el aspecto de la formulación de alternativas. Actualmente, el SNIP exige el desarrollo de dos o más alternativas con respecto a las soluciones de la problemática planteada en el

⁸ Museos tan importantes como el Museo del Prado o el Louvre, son en gran parte subvencionados por el Estado, y no por ello dejan de ser museos viables.

módulo de identificación del problema en la fase de pre-inversión, es decir, en los estudios a nivel de perfil, prefactibilidad y factibilidad. Pero ¿es esto racionalización de recursos del Estado? Trabajar las alternativas en todo el ciclo de preinversión implica costos y tiempo invertido. Asimismo, es necesario incidir que en algunos tipos de proyectos museísticos, los técnicos de museos – por su conocimiento adquirido- conocen la solución más viable, por lo que desarrollar otra alternativa al detalle retrasa la formulación y presentación del proyecto, y sólo busca cumplir las exigencias del SNIP.

Sostenemos, que es en el nivel de perfil en el que debe trabajarse las alternativas, a grosso modo, por los técnicos de museos y en esta misma etapa señalarse la determinación de la mejor propuesta. En el prefactibilidad y en el factibilidad, el trabajo debería ser sobre la alternativa seleccionada, ya que incidir nuevamente en dos o más alternativas repercute en un gasto de tiempo y dinero para el Estado. Sobre la alternativa general seleccionada (por ejemplo la habilitación de una planta existente para fines museísticos sobre la construcción de un museo de nueva planta), se debería trabajar las bases para los concursos públicos, según la naturaleza de cada proyecto.

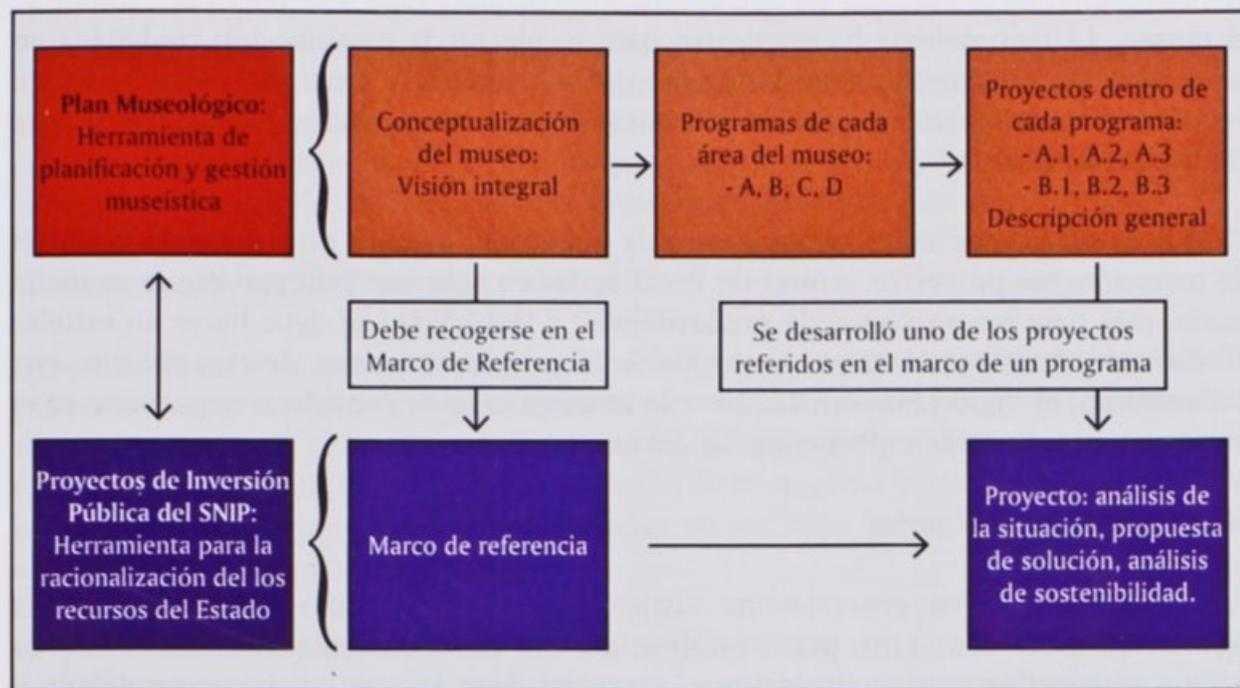
III. Proyectos de Inversión Pública: Apuntes para una propuesta

Buscando la sostenibilidad de los Museos

Los museos, instituciones dinámicas que cumplen un papel fundamental en la construcción de identidades y en la dinámica cultural de la sociedad, deberían ser manejados y concebidos como tal. Generalmente se tiene la idea equivocada que un museo es simplemente un espacio donde se exponen objetos en vitrinas. Sin embargo, el museo es mucho más complejo que ello; si bien es cierto, los objetos son el “leif motif” del museo, ellos transmiten cultura inmaterial, fueron elaborados dentro de un contexto histórico, socio cultural y ecológico particular; por ello es que son parte de la memoria histórica de un pueblo; lo que el museo conserva, protege, investiga y difunde entonces va mucho más allá de los objetos. Estas actividades son una constante (o debieran serlo) dentro del museo, generando de tal modo discursos y acciones influyentes dentro de la sociedad.

Es conocido que para que las instituciones sociales -del tipo que fueran-, sean eficientes y cumplan a cabalidad sus funciones al interior de ellas y de cara a la sociedad, necesitan contar con planes rectores que han de organizar sus funciones. En el caso de los museos, como ya se ha visto anteriormente, este documento es conocido como el plan museológico. Dentro de este marco se ordenan los diferentes programas con sus respectivos proyectos. El campo de competencia del SNIP, cuando no se trata de un museo nuevo, son los proyectos surgidos al interior de los diferentes programas del plan museológico. En el caso de un museo nuevo, éste es en sí un proyecto amplio sujeto a las reglas del SNIP.

Plan museológico y Proyectos museísticos de Inversión Pública: hacia una integración de estas herramientas



Cuadro elaborado por los autores

Aunque se conozcan experiencias internacionales en la elaboración de planes museológicos con sus respectivos programas y proyectos⁹, nuestra realidad socio-cultural peruana nos exige crear modelos prácticos coherentes con nuestras propias necesidades. Anteriormente hemos revisado las condiciones mínimas que todo proyecto debe cumplir, acorde al SNIP, para ser viable; sin embargo para que esta herramienta sea lógica en el campo de los museos, debería complementarse con otros puntos no considerados en su estructura y que son fundamentales para que el proyecto sea sostenible y útil a la sociedad.

En principio los proyectos presentados al SNIP tendrían que responder a necesidades concebidas dentro de los programas del documento ordenador que es el plan museológico. En la elaboración de los mismos, un punto importante es ¿quiénes realizan los planes, programas y proyectos museológicos?. Aunque idealmente es interdisciplinario e involucra a muchos profesionales; para el caso de los museos estatales peruanos, conociendo la realidad y problemática de cerca, consideramos que es fundamental contar como mínimo con técnicos capacitados como el museólogo; el que planea el concepto, el museógrafo quien vuelca el concepto en “un diseño físico”, el conservador quien orienta y da las pautas generales acorde a las colecciones que se pretenden exhibir y además cuando el proyecto lo requiera: miembros de la sociedad civil. En el caso de los planteamientos conceptuales de los nuevos museos la participación local es importante y son factor determinante para

⁹ Los autores conocen experiencias en el campo museológico en países de Europa y Asia.

que el proyecto sea sostenible en el tiempo¹⁰. Dichos miembros son integrantes de la sociedad civil, no es el alcalde, ni el director del colegio importante, tampoco el presidente de algún club cultural, estos integrantes han de ser usuarios de los museos que sientan identificación con la creación de una institución compleja y de muchas facetas como es el museo. La metodología ha emplearse para involucrar la participación ciudadana en la elaboración de proyectos museológicos debiera realizarse en principio, a través de encuestas y material escrito, para más tarde conseguir la participación plena a través de la comunicación directa.¹¹

El SNIP sí señala que debe involucrarse a la población, aunque esto depende del nivel de inversión: los proyectos a nivel de Perfil se hacen sólo con información de segunda mano, mas para los proyectos de prefactibilidad y factibilidad se debe hacer un estudio de mercado, donde se toma en consideración las opiniones locales, de especialistas, etc. Sin embargo, es importante señalar que ello también sería de considerar importante en el perfil para el caso de la implementación del museo.

Museos para todos los gustos

Perú, país de museos generalmente distanciados de sus propios habitantes, no es reconocido ni famoso, -salvo pocas excepciones- por sus inigualables museos como sí lo es por su increíble patrimonio histórico y natural, pero tal vez precisamente debido a esta característica es que nuestros museos se han orientado hacia un público de "ida y vuelta" que son usuarios del museo una sola vez. Estos son museos para el turista, que si bien es cierto que por su labor informativa y de difusión son importantes, como concepto e institución están en decadencia; ¿Museos sólo para turistas...?.¹² Veamos nuestras posibilidades; contamos con activos culturales importantes, con capacidad de generar riqueza económica, pero aún más importante que ello y más beneficioso a largo plazo, con capacidad de reforzar nuestra identidad y dignidad como peruanos y especialmente de crear una actitud conservacionista y dinámica de nuestro pasado histórico y presente continuo.

La definición de la UNESCO sobre lo que significan los museos los vincula hacia la sociedad, es decir no sólo "para la sociedad" sino que surgen "desde la sociedad". Obviamente los museos para los visitantes "de una sola vez" no tendrían que ser desvinculados de los museos para la comunidad, pero la concepción y la actitud que se asuma desde un inicio ha de ser determinante para el tipo de museo que queremos crear.

¹⁰ En Japón, un caso muy conocido y pionero en este campo es el del Museo Lake Biwa en la prefectura de Shiga. Dicho museo es particular por la cantidad de proyectos que involucran la participación local. Además, el mismo planteamiento conceptual fue elaborado por los técnicos y la población, siendo uno de los museos con mayor sostenibilidad económica y social, es uno de los que está "más cerca" a la población, permitiendo su disfrute social pleno. Otro caso de participación de la población lo ofrece el Museo Nacional del Indio Americano del Smithsonian Institute, donde inclusive los proyectos de conservación del material cultural son elaborados en coordinación con los pobladores herederos de la tradición cultural que el museo muestra.

¹¹ Se está poniendo a prueba esta metodología en la adecuación e implementación de un pequeño museo existente en el distrito de Chinchero, Cusco.

¹² Obviamente dichos museos cumplen la función de conservación pues protegen el material cultural del robo y deterioro (si es que cuentan con un plan para ello), pero funciones tan importantes como investigación y educación son dejadas de lado.

Lógicamente está comprobado que aquellos museos sostenibles, viables y con posibilidad de crecer dinámicamente son aquellos en donde se considera a los integrantes de la sociedad desde la etapa del planeamiento y en donde las actividades que se realizan están determinadas por el consenso general.

En ese sentido, incidimos en que el enfoque del SNIP, especialmente en relación a los nuevos museos que se pretenden crear debería convocar aún más a la plena participación ciudadana, si es que se quiere que en nuestros museos, sobre todo estatales, no se ponga al margen a los usuarios "potencialmente recurrentes"; es decir a los usuarios locales.

Interrelacionando el Plan Museológico al SNIP

Denominado con este nombre o con otro, la idea de contar con un plan que esté organizado, sea claro y sujeto a análisis de indicadores es esencial para que los programas y proyectos, que se derivan de él, sean exitosos. En este plan deberían contemplarse la visión y misión como enfoques macro bajo los cuales se respalda la creación y actividad del museo en cuestión y los objetivos y metas manifestadas en acciones cuantificables y criterios de evaluación para cada acción.

La propuesta conceptual del museo, es uno de las mayores carencias que presentan nuestros museos, no obstante, es fundamental para lograr su posicionamiento y tener claras las acciones a seguir. Es en la visión y misión donde se definirá el tipo de museo que se quiere crear. Ya se ha aclarado que los más exitosos y aquellos que cumplen realmente con su objetivo a cabalidad (según la definición de UNESCO) son aquellos que involucran y potencian las actitudes creativas de la sociedad civil. Sin embargo, aunque todos los museos enfrentan problemas similares, no todos los museos son iguales. Puede darse el caso de una zona en donde exista algún conjunto arqueológico alejado de la comunidad, donde el mayor problema sea la conservación y protección del material cultural, (sitios donde el patrimonio cultural material mueble está en riesgo), entonces el primer paso sería crear un museo cuyos objetivos estén enfocados principalmente a la conservación del material cultural a través de una exposición clara, organizada y con todas las medidas de seguridad y conservación, e igualmente adoptando medidas drásticas, no por ello imprácticas, para la organización de los almacenes del museo ¹³.

Asimismo, en la propuesta conceptual debe señalarse el aporte y la especificación del museo en el escenario cultural, ya sea este local, regional, nacional, mencionando su diálogo con las otras instituciones culturales del sector, entorno a la búsqueda de un desarrollo cultural territorial. La identidad del museo, se basa en el tipo de colecciones que se mostrarán, la lectura general que se efectúe de ellas y los mecanismos de gestión, lo cual debe estar señalado desde el primer acápite. Esto es de gran importancia, sobre todo en nuestro país, donde por lo general los museos propuestos son arqueológicos y

¹³ Un ejemplo real es el caso del Museo de Sitio Manuel Chávez Ballón-Machupicchu, en donde tras una evaluación inicial se determinó que los objetivos fundamentales y prioritarios serían la conservación del material cultural recuperado en la zona y la difusión de teorías científicas basadas en las investigaciones desarrolladas por personal del INC.

con una lectura cronológica¹⁴ repitiéndose las propuestas -con colecciones similares- en las mismas localidades, evidenciando la poca capacidad de imaginar de muchos gestores de museos¹⁵.

Además de la propuesta conceptual, el plan museológico organiza los programas que dinamizan y dan la fuerza existencial a su razón de ser. Los programas podemos dividirlos en cinco grandes grupos, que responden a planes estratégicos claros:

- a) Programa de exposiciones
- b) Programa de educación
- c) Programa de colecciones, investigación y conservación
- d) Programa de gestión y marketing
- e) Programa arquitectónico¹⁶

En cada uno de los programas que conforman el Plan Museológico, y que a su vez son los que dan sustento integral a la formulación de los proyectos específicos, deberían incluirse los siguientes items:

a) Programa de exposición¹⁷

- a.1) Lineamientos Generales (cuatro pilares que son muy útiles a la hora de sustentar la elección de los mejores proveedores cuando se trata de una adquisición directa o una licitación convocada por el Estado. En todo caso éstos deben ser sustentados acorde a las colecciones y al tipo de museo)
 - a.1.1) Funcionalidad
 - a.1.2) Conservación
 - a.1.3) Seguridad
 - a.1.4) Legibilidad
- a.2) Objetivos de las exposiciones
- a.3) Metas

¹⁴ Los museos arqueológicos son el 33.07% (85 museos) de los museos existentes (258 museos), frente a otros museos de distinto carácter como los museos antropológicos (2.72%) o los museos artísticos (3.89%). Fuente: Museos del Perú: Tipología, estadísticas y reglamentación- DMGPH- INC, octubre 2005.

¹⁵ Esto se manifiesta claramente en los discursos tan similares entre el MNAHP y el Museo de la Nación, pese a los intentos del Museo de la Nación por articular un nuevo discurso (ver Borea: "Hablando del "nosotros" en un país pluricultural: Identidad, poder y exotismo en los museos peruanos". En: *Revista de Museología*, #26, año 2003, revisado en *Arqueológicas*, Revista del Museo Nacional de Antropología, Arqueología e Historia del Perú, año 2003). Por otro lado, es destacable la lectura distinta propuesta por el MAP (ver Tupayachi: "El Museo de Arte Precolombino y la experiencia de la belleza" en Illapa. Lima: Universidad Ricardo Palma, 2004).

¹⁶ La investigación es función importantísima dentro de todo museo, en realidad, cada programa debiera contar con un ítem dedicado exclusivamente a la investigación en las materias referidas. Un ejemplo de ello lo dan la mayoría de museos japoneses, donde inclusive muchas de las exposiciones constituyen en sí mismas ensayos y pruebas de investigaciones en el campo, ese es el caso de pruebas de "hands on methods", en temas de conservación, educación o difusión la labor de investigación es tácita e importantísima.

¹⁷ Cuando se trata de los PIP referidos a implementaciones museográficas (proyectos tipo c), la certeza de transmitir mensajes claros y fáciles a través de la exposición debe ser sustentada con el proyecto del guión museográfico. Los PIP para el SNIP, dentro de sus condiciones mínimas para el caso de las implementaciones museográficas, deberían exigir este documento.

Los proyectos de este programa a su vez han de considerar, además de los ítems ya señalados, el guión museográfico en el que se defina:

- a.4) Planteamiento conceptual
- a.5) Planteamiento temático (secuencias)
- a.6) Acciones concretas ha realizar (definidas por escrito)
- a.7) Tareas de cada acción
- a.8) Metodología
- a.9) Público objetivo
- a.10) Cronograma

b) Programa de Educación¹⁸

- b.1) Objetivos
- b.2) Metas
- b.3) Público involucrado
- b.4) Acciones prácticas ha realizar (es generalmente en base a estas acciones que han de surgir los proyectos)
- b.5) Métodos de evaluación

c) Programa de Colecciones, Investigación y Conservación

- c.1) Objetivos
- c.2) Metas
- c.3) Diagnóstico integral
- c.4) Vacíos e incrementos de la colección
- c.5) Documentación de la colección
- c.6) Investigación de la colección
- c.7) Factores deteriorantes
- c.8) Plan semanal de conservación preventiva
- c.9) Plan mensual de conservación preventiva
- c.10) Plan anual de conservación preventiva
- c.11) Métodos de evaluación

d) Programa de Gestión y Marketing

- d.1) Objetivos
- d.2) Metas
- d.3) Potencialidades para generar convenios interinstitucionales y de cooperación internacional
- d.4) Recursos humanos: perfil, funciones y capacitación
- d.5) Oferta de parte del museo
- d.6) Evaluación

¹⁸ Nuestros museos deben tener presente la importancia de la educación y diseñar consecuentemente dentro del plan museológico, programas educacionales que incluyan la activa participación de niños y adultos dando la oportunidad de involucrar a la población local.

e) Programa Arquitectónico

- f.1) Objetivos
- f.2) Metas
- f.3) Disposición y utilización orgánica de los espacios
- f.4) Aspectos de seguridad

Coincidimos, con los Criterios para la Elaboración del Plan Museológico español, en que “la correcta elaboración de los programas será la única garantía de que los proyectos ejecutados respondan a las necesidades del museo” (2006: 39). De ello se desprende, la vinculación estrecha que debe existir entre el Plan Museológico y el desarrollo de los programas, y los proyectos de inversión pública.

Evaluación: componente fundamental dentro de los PIP

La evaluación es un componente fundamental en todo proyecto; en el caso de los PIP desarrollados para los museos, este ítem debería ser crucial e involucrar la evaluación no solamente de los técnicos que ejecutan los proyectos sino también de los beneficiarios de los proyectos.

En la metodología empleada para el análisis de la evaluación social en los proyectos a nivel de factibilidad se considera a) La metodología costo-beneficio y b) la metodología costo-efectividad, sin embargo éstas están orientadas a lograr o medir los resultados de la alternativa que a menor coste produzca un mejor efecto.

Como se ha mencionado anteriormente, en el campo cultural, este tipo de evaluación presenta serias dificultades y vacíos, ¿con qué indicadores se pueden evaluar el fortalecimiento de la identidad y el respeto y protección que asuma conciente y creativamente la comunidad local?. Además para dificultar esta situación, la experiencia demuestra que los proyectos de inversión cultural no tienen un resultado inmediato, sino uno que se construye a largo plazo, los cambios se apreciarán quizás en un par de generaciones. Es debido a ello que planteamos que la evaluación debería estar dirigida principalmente al proceso más que a los resultados. Es decir, en caso de los proyectos museológicos, aunque muchos de estos puntos están considerados en el marco lógico, incidimos en que su evaluación es importantísima.

1. La efectividad del plan museológico, tomando como parámetros el contexto socio-económico cultural y la participación local en la elaboración del plan museológico, solamente por citar un par de referencias. Su medición temporal estaría sujeta a un análisis específico en cada caso.
2. Las actividades que plasmen los objetivos del proyecto, es decir la correspondencia entre objetivos y tareas de cada acción. Si bien este punto está contemplado en el marco lógico, consideramos necesario incidir en los mismos pues una correcta evaluación de la correspondencia entre ellos asegura la exitosa conclusión del proyecto.

Para este tipo de evaluación, que además deberían de contemplarse en proyectos desde el nivel de perfil, se tendrían que elaborar fichas sencillas que estén constituidas por

preguntas objetivas donde los que evalúan el proyecto sean tanto los técnicos del museo como los directamente involucrados. Este tipo de evaluación está contemplado en el SNIP pero a un nivel de prefactibilidad y de factibilidad.

La formulación de parámetros de evaluación de proyectos culturales, es una tarea pendiente de parte de todos los profesionales involucrados con la gestión cultural, los mismos que deberían ser diseñados por tipo de producto cultural y la complejidad de los mismos, considerando nuestra diversidad geográfica y cultural.

IV. OPI del INC: una necesidad ineludible

El panorama presentado y las propuestas formuladas muestran claramente la necesidad de creación de una Oficina de Programación e Inversiones (OPI) al interior del INC, dentro del proceso actual de descentralización del SNIP. A la fecha ya existen casos particulares de instituciones, las cuales sólo son de cobertura local y provincial, y ya cuentan con su propia OPI, como son los casos de las universidades y los municipios provinciales.

Se requiere tomar en consideración que:

- El marco de acción del INC es de cobertura nacional, cuenta con sedes regionales en los veinticuatro departamentos del país y en la provincia constitucional del Callao.
- El marco legal y normativo de la OPI del Ministerio de Educación está orientado básicamente al sector educación (infraestructura y equipamiento de colegios, y capacitación de docentes), por tanto, no cuenta con personal especializado en museología, museografía, conservación preventiva, gestión cultural para evaluar, con los criterios de exigencia necesarios, los proyectos museísticos.
- La OPI del Ministerio de Educación debe evaluar los proyectos educativos de cobertura local en los miles de centros poblados que conforman los 1 828 distritos del país, a lo cual se suman los proyectos del INC.

Es decir, por necesidad y por derecho, el INC debería contar con su propia OPI, que posibilitaría realizar capacitaciones continuas a su personal sobre la metodología utilizada por el SNIP para la formulación y evaluación de proyectos de inversión, su ejecución y evaluación ex post; obteniéndose como resultado, una creciente cartera de proyectos viables, muchos de los cuales se podrían ejecutar con las donaciones de organismos internacionales, así como con el aporte de instituciones nacionales públicas y privadas.

Conclusiones

La aplicación del SNIP como metodología y herramienta para la racionalización de recursos del Estado es fundamental para la optimización de nuestros proyectos. En el caso de los museos estatales, la inclusión de algunos parámetros que incidan en sus funciones al interior de ella misma y de cara a la sociedad deberían ser considerados; de esa manera el SNIP se convertiría cabalmente en una metodología viable en este campo específico.

Obviamente, conociendo que cada institución museística tiene que lidiar con problemas específicos dado que sus background, tareas y propósitos son diferentes; de lo que se

trata es de proponer generalidades aplicables en cualquier sitio y en todos los museos acorde a su propio contexto y realidad. Para ello, las oportunidades de reflexionar en torno a dichos temas y a nivel nacional es prioridad uno en el medio museístico. No olvidemos que el museo es un generador de conocimiento y debe ser a partir de allí que su labor de investigación repercuta en la sociedad.

Asimismo, en países como el nuestro los museos permanecen en una posición ciertamente alejada de la población local y generalmente son vinculados únicamente con el turismo. Los programas y proyectos deberían ser basados en las necesidades y requerimientos de la población y comunidad local. El ideal de nuestros museos debería ser el convertirse en parte de la vida de los pobladores, el éxito en este campo ha de depender de la participación pública desde un comienzo incluso desde la etapa de planeamiento, considerándolos no como visitantes sino como socios que explotan sus propios intereses dentro del museo. La gente local es esencial y los museos deben buscar la comunicación e interacción con ellos respetando sus propias capacidades. Por lo tanto los PIP referidos a museos, han de incidir en la participación de las localidades en la elaboración de los proyectos museísticos.

Todos los museos alrededor del mundo enfrentan problemas similares en mayor o menor escala, la diferencia está en la manera cómo ellos resuelven estos problemas, y especialmente en la actitud y la mirada que tienen al interior de sí mismos y hacia sus usuarios desde un inicio. Nosotros, profesionales que trabajamos en el campo cultural, debemos ser capaces de buscar alternativas creativas para conseguir un desarrollo sostenible en nuestra sociedad; tenemos el potencial y siguiendo la metodología del SNIP podemos optimizar los resultados; sin embargo para que realmente sea sostenible y beneficioso debemos incluir los aspectos arriba mencionados e incidir en la necesidad vital de contar con una OPI al interior del INC.