

**INFORME DE GESTIÓN
MUSEO DE ANTROPOLOGÍA**
Facultad de Filosofía y Humanidades

2007

El patrimonio es cosa de todos, tiene que ver con el intelecto pero también con las emociones y ni uno ni otro son patrimonio de nadie en especial... El patrimonio no tiene sentido al margen de la sociedad. Una adecuada gestión del mismo permite devolver el patrimonio, que es algo que viene del pasado, a la sociedad del presente para que pueda legarlo a la sociedad del futuro. En el mundo globalizado de hoy el patrimonio confiere a los que quieren y saben apreciarlo, que cada vez son más, afortunadamente, un elemento distintivo y diferenciador que es muy fácil de transformar en foco de atracción y en lugar de encuentro. La clave está en encontrar la fórmula del equilibrio entre conservación y uso.

Josep Ballart Hernández y Jordi Juan i Tresseras
Gestión del patrimonio cultural
Ariel Patrimonio, 2001.

Mirta Bonnin
Directora del Museo de Antropología

Presentamos aquí el Informe de gestión del Museo de Antropología correspondiente al año 2007. Como en años anteriores, muchos compañeros y compañeras colaboraron para su elaboración, realizando los informes parciales de cada área o programa del Museo en el que estén trabajando. Entre todos, recolectamos y organizamos esta información a lo largo del período con el fin de presentarla a las autoridades de la Facultad como una síntesis de las tareas realizadas en todas las áreas del Museo en este período.

El Museo de Antropología es una dependencia pública que tiene responsabilidades sobre el patrimonio que posee y sobre el que debe desarrollar simultáneamente actividades de preservación, investigación y comunicación. Las responsabilidades de investigación son propias de su naturaleza universitaria, a las que se le suman las otras como institución museológica. El Museo de Antropología investiga y preserva para comunicar por distintos medios las relaciones sociales, pasadas y presentes, mediadas por el objeto musealizado, y a su vez comunica para preservar el patrimonio cultural como agente de conocimiento de esas relaciones.

La misión del Museo es reunir, conservar, investigar y exhibir la cultura de las sociedades indígenas pasadas y contemporáneas, dentro de un marco científico actualizado y crítico, como una manera de fomentar el respeto hacia otros modos de vida y de crear actitudes de preservación del patrimonio cultural en la sociedad.

El museo desarrolla múltiples actividades en el marco de sus tres funciones principales: preservación, investigación y comunicación del patrimonio. Es por lo tanto una institución compleja que, forma organizada debe contar con objetivos para el correcto desarrollo de sus funciones. Estas diferentes actividades requieren de espacios, tiempos y recursos distintos que deben complementarse de forma armónica para conseguir las metas institucionales deseadas.

Las características históricas institucionales, el entorno inmediato y las sucesivas crisis de nuestro país, han definido situaciones diferentes para los aspectos antes mencionados. Las políticas científicas y culturales se reflejarán en los desiguales recursos existentes para cada área y ello en gran medida influirá en su mayor o menor

desarrollo. Además hay cuestiones estructurales que también marcarán los límites de los proyectos, por lo que debemos creativamente pensar en objetivos que superen estas limitaciones y que sean factibles.

Otro aspecto a tener en cuenta en un museo que comienza a consolidarse es el referido al funcionamiento institucional, a la composición de su presupuesto, y a la capacitación del personal. Esto implica aspectos críticos en el sistema universitario como son la provisión de los cargos imprescindibles para realizar las tareas, con personal capacitado de acuerdo a estándares profesionales y la existencia de fondos para el sostenimiento material de las actividades, edificios y colecciones.

Proyecto de Gestión Institucional para el Museo de Antropología

Período 2007 – 2010

Responsable: Mirta Bonnin

Introducción

Esta propuesta pretende avanzar en la elaboración de una planificación estratégica que contribuya al crecimiento del Museo de Antropología, de una manera ordenada, coordinada, integrada y sistemática, con el fin de lograr niveles de eficiencia y eficacia significativas durante el período 2007 - 2010. Es coherente con los proyectos de gestión previos desarrollados en el Museo, también de duración trianual cada uno, que vienen siendo ejecutados desde 1996 a la fecha. Todos ellos han tenido objetivos específicos orientados a resolver los problemas definidos para cada etapa, en el marco de una visión a largo plazo del Museo como productor cultural y científico relevante para los distintos sectores sociales, tanto en el orden museológico como en el antropológico (se pueden consultar Informes de años previos en la Biblioteca del Museo).

En primer término, ofrecemos un sintético conjunto de datos básicos del Museo, y a continuación enunciaremos la visión, misión, valores y políticas de nuestra institución, las que constituyen la etapa filosófica y que darán sustento ético y conceptual a nuestra propuesta.

Para la formulación de esta propuesta tendremos en cuenta tanto el entorno macroeconómico como la situación interna de los principales aspectos de la institución museológica. Luego definiremos objetivos que consideramos relevantes y factibles en cuanto a recursos, disponibilidades técnicas y políticas, vinculados a metas que serán evaluadas en relación a indicadores con el fin de poder medir tanto el desarrollo como los resultados de nuestro plan.

Información institucional básica

Algunos datos del Museo de Antropología son:

- Fundación: 1941
- Gobierno: Facultad de Filosofía y Humanidades, Universidad Nacional de Córdoba.
- Presupuesto:
 - De la Facultad de Filosofía y Humanidades (UNC).
 - Recursos propios: por entradas, ventas de tienda y de servicios
 - Por obtención de subsidios de diferentes agencias y fundaciones.
- Funciones del museo universitario: investigación y docencia de grado y postgrado; extensión a la comunidad; preservación de sus colecciones.
- Organización interna:
 - Dirección y
 - Cinco Áreas funcionales:
 - Conservación
 - Documentación
 - Investigación
 - Museografía
 - Educación y Difusión
 - Personal rentado y *ad-honorem*
- Colecciones:
 - arqueológicas,
 - etnográficas,
 - biantropológicas,
 - paleontológicas,
 - etnobotánicas,
 - material científico,
 - archivo documental
 - aproximadamente 60.000 especímenes
- Sedes: dos edificios en la ciudad de Córdoba
 - Av. Hipólito Yrigoyen 174
 - Cara Sur (subsuelo), Pabellón Argentina, Ciudad Universitaria

Misión del Museo de Antropología

El Museo de Antropología entiende que su misión es reunir, conservar, investigar y exhibir la cultura de las sociedades indígenas pasadas y contemporáneas, dentro de un marco científico actualizado y crítico, como una manera de fomentar el respeto hacia

otros modos de vida y de crear actitudes de preservación del patrimonio cultural en la sociedad.

Visión del Museo de Antropología

Dentro de cinco años deseamos que el Museo de Antropología:

- sea un referente cultural de la región
- que la gente valore nuestro trabajo, nos consulte en los temas de su interés y nos visite de forma creciente
- brinde oportunidades de aprendizaje y acceso a diversos públicos
- gestione y desarrolle sus colecciones de forma tal que se facilite la consulta a investigadores y expertos interesados
- establezca diálogos duraderos y serios con las comunidades con las que interactúa
- sea un centro de investigaciones antropológicas de primer orden a nivel nacional
- se consolide como una organización responsable, ética, abierta, pluricultural e interdisciplinaria
- que quienes trabajamos en él favorezcamos un clima laboral de respeto, libertad y creatividad.

Diagnóstico

La elaboración del diagnóstico del Museo de Antropología es una fase previa y necesaria que debemos realizar como parte del proceso de la planificación estratégica. A partir del diagnóstico lograremos obtener un conocimiento del museo, de sus principales componentes en términos de su valor estratégico.

Realizamos un Análisis FODA, seleccionando aquellas variables que consideramos relevantes para el buen desarrollo del plan estratégico para los próximos tres años de nuestra institución. El actual plan culminó en el año 2006 y se hizo imprescindible contar con un diagnóstico que actualice la situación del museo en sus componentes más relevantes.

Los componentes claves seleccionados para el Análisis FODA fueron:

1. Recursos Humanos
2. Infraestructura (incluyendo espacios y equipamiento tecnológico)
3. Programas públicos
4. Colecciones
5. Gestión Administrativa

FODA de Recursos Humanos

RRHH	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Composición	Heterogénea	Nuevas habilidades	Sectores con más oportunidades	Crecimiento desigual
Sexos	Ambos están representados	Igualdad de acceso	Hay más mujeres que varones	Perder la diversidad de géneros y consecuentemente la diversidad de miradas
Dedicación	Mayoría de tiempo completo en área investigación	Mayor dedicación para todos	No hay programas regulares para acceder a un aumento de dedicación	Dispersión y búsqueda de otro empleo por parte de personal simple
Edades	Pirámide poblacional con base en jóvenes	Desarrollar la carrera desde el inicio	Los más jóvenes tienen poca estabilidad laboral (becarios, pasantes, contratados)	Que los jóvenes no ingresen a la planta estable en una segunda etapa
Formación	Graduados, estudiantes, postgraduados, técnicos	Formación continua y actualización	Oferta despereja por áreas No contemplada sistemáticamente	Falta de fondos específicos
Fuentes	Diversificadas	Aumento fondos investigación	Discontinuidad	Cierre de agencias Poco en conservación y museografía
Estabilidad	Buena para algunos sectores (investigadores, no docentes)	Implementación de carrera docente	Precariedad de algunos cargos Algunos sin beneficios sociales (obra social, antigüedad y jubilación)	Entorno propenso a precarizar el empleo Baja oferta de empleo para alta demanda
Ingreso	Por concurso o similar para algunas áreas	Concursar	Sin asignación clara de funciones para algunos	Tardanza de aprobación de reglamentaciones
Promoción	Definida en algunos sectores	Carrera docente en el futuro	Vacantes y oportunidades congeladas	Mantenimiento del mismo monto del presupuesto
Salarios	Pagos en fecha	Aumentos de salarios Incorporación de plus al básico	Comparativamente bajos a medios	Aumento del costo de vida
Estímulos	Vocación Buen clima laboral	Carrera docente Carrera no docente	No estructurados para todos los sectores	Programas sujetos a decisiones de otros organismos

		Carrera de investigación	No pagan en fecha (incentivos) Implica más trabajo	
Competencias	Una parte establecidas a priori	Potenciarlas, explicitarlas	Existen cargos sin definición explícitas de competencias	Impide planificación a largo plazo
Desempeño	Procedimientos de evaluación para algunos sectores	Buena predisposición a informar sobre las tareas realizadas	Sectores sin procedimientos y plazos de evaluación de desempeño	No contar con información actualizada y comparable de desempeño
Decisiones de contratación	Parte del personal directamente seleccionado por el mismo museo	Integrar los comités de selección de otros organismos	Parte del personal es seleccionado por otros organismos (becarios, investigadores)	Otros organismos impongan sus criterios de ingreso y permanencia

FODA de Infraestructura

Infraestructura	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Áreas Museografía y Educación y Difusión	Emplazamiento urbano óptimo Edificio acogedor y de valor patrimonial que aporta interés extra al visitante	Preservar un patrimonio único para la ciudad.	Falta de espacios adecuados para visitas guiadas, talleres y cursos Falta de espacios para muestras temporarias Imposibilidad de aumentar la muestra permanente Falta de espacio para taller de diseño, construcción y montaje de muestras Aula de capacidad limitada a 25-30 personas Falta de comodidades para discapacitados (ascensor, sanitarios)	Pérdida de oportunidades ante otros museos y/o ofertas culturales
Area Científica	Equipamiento actualizado y bien mantenido Buen mantenimiento de lo edificio existente	Tendencia al crecimiento en investigadores y en subsidios. Lugar de trabajo de alumnos y tesis de la Maestría en Antropología Anticiparse a la futura demanda por la carrera de Antropología	Espacios insuficientes para laboratorios Limitación de otorgamiento de lugar de trabajo a investigadores y becarios Descenso en la calidad de los lugares de trabajo por el uso compartido de los espacios. Superposición de actividades Limitaciones en la adquisición de tecnología por falta de espacio para instalación Limitaciones en facilidades para el almacenamiento temporario de material de	Detención del crecimiento del área. Desarrollo desperejo de las Ciencias Antropológicas Los investigadores eligen trabajar en sus domicilios. Menor interacción entre colegas y relaciones transdisciplinarias Menor seguimiento de la formación

			investigación. Restricciones espaciales para desplegar los materiales arqueológicos, bioantropológicos y etnográficos en estudio	continua de estudiantes y tesis
Áreas Conservación y Documentación	Mobiliario apropiado y recién adquirido Equipamiento informático y de relevamiento ambiental	Mejorar el acceso al patrimonio	Separada de las otras actividades del museo Colecciones ubicadas en sótanos inadecuados (Inestabilidad ambiental) Inaccesibilidad para el público Imposibilidad de crecimiento Espacio compartido con dependencias disímiles	Inundaciones periódicas Inseguridad

FODA de Programas Públicos

Programas públicos	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Muestras	Muestra permanente de calidad y actualizada Cronograma de muestras temporarias	Ampliar las muestras permanente y temporarias Producir exhibiciones itinerantes	Falta de espacios para ampliar las muestras temporarias Y permanente Imposibilidad de recibir muestras itinerantes	Retraimiento del público ante la misma oferta de exhibición
Públicos	Creciente afluencia de público Fidelidad de los visitantes	Captar a una mayor cantidad y diversidad de públicos	No hay comodidades para discapacitados	Pérdida de oportunidades ante otros museos y/o ofertas culturales
Actividades	Programas públicos desarrollados e instalados Variedad de ofertas al público: cursos, talleres y eventos	Captar más público por ser una ciudad turística	Falta de espacios adecuados para visitas guiadas, talleres y cursos Aula de capacidad limitada a 25-30 personas	Incumplimiento de las crecientes demandas de la comunidad por la falta de espacio
Recursos didácticos	Edición de materiales didácticos Producción de materiales de difusión y de divulgación Textos en otros idiomas	Generar mayores recursos didácticos y materiales de apoyo por distintos medios y soportes	No hay una política definida de producción de la totalidad de los recursos didácticos.	La discontinuidad por falta de políticas y presupuesto. Aumento desproporcionado de los insumos

FODA de Colecciones

Colecciones	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Gestión	Hay una política de gestión de las colecciones Se han definido procedimientos para las distintas actividades y movimientos de las colecciones	Recibir donaciones Ampliar la colección	Falta personal para determinadas tareas	Se deteriore parte de la colección.
Riesgos /Seguridad	Hay un control periódico de las colecciones Se han tomado medidas preventivas del riesgo Hay señalética, extinguidores y medios de comunicación al exterior para casos de emergencia	Mejorar las condiciones para evitar o bloquear riesgos potenciales. El plan de mantenimiento suele discontinuarse por problemas presupuestarios.	Hay un riesgo real de inundación por las características edilicias y por la falta de mantenimiento de otras dependencias universitarias contiguas. Uno de los edificios no posee alarma centralizada para prevenir vandalismo o robo.	La pérdida irreversible de materiales e información.
Estado	Una parte importante de la colección ha recibido conservación preventiva Se monitorean diariamente las condiciones ambientales	Ampliar a la totalidad de la colección las acciones de conservación. Informatizar el monitoreo ambiental	Faltan etiquetas y contenedores menores para objetos de algunas colecciones	Pérdida de información y de la ubicación de las piezas
Mobiliario	Las colecciones se hallan ubicadas en mobiliarios adecuados. Se hace amortiguación con materiales acolchados apropiados.	Optimizar el mobiliario para casos especiales	Resta equipar al archivo documental de las colecciones	Pérdida parcial de información asociada a las colecciones (zona sísmica moderada)

FODA de Gestión Administrativa

Gestión administrativa	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Fondos	Diversificados (presupuesto universitario, subsidios y recursos propios) Subsidios vigentes	Aumentar la recaudación por entradas, cursos y tienda Optimizar la gestión de subsidios de otras fuentes	Sujetos a la estacionalidad de visitas al Museo. Recortes presupuestarios periódicos a las universidades	Detención del crecimiento del área.
Administración	Relación articulada	Hacer más	Imposición de	Pérdida de

	con la Facultad	eficiente esta articulación	nuevos procedimientos periódicamente.	recursos y de eficiencia en la administración.
--	-----------------	-----------------------------	---------------------------------------	--

Resultados del diagnóstico

De lo realizado se desprenden los siguientes puntos débiles como relevantes:

1. La falta de espacio limita el crecimiento general del Museo en cuanto a la cantidad de público a recibir, actividades a realizar, cuidado y despliegue de las colecciones, desarrollo de áreas como Investigación y Museografía, entre los aspectos más afectados.
2. Las deficiencias presupuestarias y las limitaciones (espaciales y burocráticas) al desarrollo de una línea que aumente los ingresos por recursos propios, deben afrontarse y ser resueltas estratégicamente.
3. La promoción de los recursos humanos y una mayor estabilidad laboral redundarían en un beneficio a largo plazo para el cumplimiento de la misión y visión del museo.

Objetivos

Los objetivos institucionales se definirán en relación a lo anteriormente concluido y a los cinco componentes analizados: recursos humanos, infraestructura, programas públicos, colecciones y gestión administrativa. En esta línea entonces, los objetivos claves para el Museo de Antropología, a desarrollar en los próximos cinco años son:

1. Desarrollar la planta de recursos humanos
2. Ampliar los espacios de trabajo, almacenamiento y recepción
3. Aumentar los públicos
4. Preservar las colecciones
5. Aumentar los ingresos por recursos propios

Justificación de la elección de los objetivos

- Su concreción influirá de forma positiva sobre el desarrollo del Museo.
- Balancearán la relación entre las estructuras de las cinco áreas funcionales del

Museo

- Mejorarán la situación de trabajadores de áreas claves del Museo
- Influirá positivamente en la calidad de los programas públicos y de gestión de las colecciones.
- Consolidará una cultura institucional incipiente basada en el compromiso con los objetivos institucionales.

Desarrollo de objetivos específicos, metas e indicadores

I) Objetivo de recursos humanos

Desarrollar la planta de recursos humanos, fomentando que en cinco años contemos con personal capacitado, distribuido adecuadamente por áreas, reconocido en su medio, orgulloso de su tarea y compartiendo los valores del Museo.

Las **metas** son:

- a) implementar un plan de gestión y desarrollo de la planta de recursos humanos
- b) brindar oportunidades periódicas de capacitación, promoción e ingreso
- c) describir las calificaciones requeridas para acceder a los puestos de trabajo
- d) realizar un seguimiento continuo y detallado de la estructura de la planta de recursos humanos
- e) replantear la planta de empleados existente, incorporar y/o redistribuir si fuera necesario
- f) implementar el ingreso y promoción por concurso o similar
- g) elaborar un organigrama equilibrado que responda a los objetivos institucionales

Algunos **indicadores** podrían ser, contar con:

- a) Coeficientes razonables , según los estándares aceptados internacionalmente, entre la cantidad de personal y componentes claves como el número de visitantes, las colecciones y el presupuesto global.
- a) Reglamento de concursos o forma de acceso para todas las categorías
- b) Organigrama
- c) Al menos una actividad de capacitación o actualización anual por empleado

II) Objetivo de infraestructura

Aumentar en los próximos cinco años las superficies de trabajo, almacenamiento de las colecciones, exhibición y recepción de públicos.

Las **metas** son:

- a) elaborar un plan de ampliación y optimización edilicios, a partir de un programa de uso del espacio para la ejecución de las distintas funciones museológicas.
- b) implementar un cronograma para la instalación progresiva de facilidades para personas con capacidades especiales
- c) equipar tecnológicamente los laboratorios y salas existentes, adquiriendo y/o actualizando los equipos

Los **indicadores** podrían ser:

- a) Aumento de un 120 % de la superficie para dentro de tres a cinco años, comparando con la superficie utilizable actual.
- b) Comodidades básicas instaladas para discapacitados para dentro de, al menos, tres años (ascensor, rampa de ingreso, baños en planta baja)
- c) Un 80 % de los espacios equipados con tecnología actualizada

III) Objetivo de programas públicos

Aumentar el número y el tipo de visitantes es el objetivo principal. Este objetivo se relaciona estrechamente con el de infraestructura, en cuanto a que el aumento del espacio disponible para las actividades involucradas en los programas públicos son un elemento condicionante en esta etapa del desarrollo del Museo.

Las **metas** para este punto son:

- a) implementar programas que estimulen y atraigan a nuevos públicos
- b) producir materiales didácticos variados orientados a diferentes tipos de visitantes
- c) instalar dispositivos (didácticos, tecnológicos, monitores) en las exhibiciones que mejoren la comprensión de los mensajes
- d) agregar textos en otros idiomas para visitantes extranjeros
- e) diseñar una campaña de difusión pública del Museo en medios no habituales tratando de llegar a públicos no visitantes del Museo

Los posibles **indicadores** serían:

- a) durante los próximos cinco años contar con al menos un 100 % más de programas que en la actualidad
- b) tener un conjunto de materiales didácticos que supere en un 80 % la cantidad actualmente disponible
- c) tener un sector para visitantes ciegos y disminuidos visuales
- d) tener al menos un programa de visitas para sordos y disminuidos auditivos
- e) tener al menos dos programa de actividades para instituciones de educación especial
- f) instalar traducciones en alemán, portugués y francés de los textos en la totalidad de las salas de exhibición
- g) recibir al menos un 20% más de visitantes no habituales cada año, de hoy a cinco años

IV) Objetivo de colecciones

El objetivo general es concretar en los próximos cinco años la segunda etapa del Plan de Colecciones en Depósitos. Este Plan se halla vigente desde el año 2003 y se desarrolla en las áreas de Conservación y Documentación. Es un proyecto coherente con la misión y los objetivos institucionales del Museo aquí enunciados, pero deberá ser actualizado en aspectos específicos relativos a las colecciones patrimoniales.

Las **metas** que nos proponemos son:

- a) incrementar de manera significativa en el período de tres años la informatización de las colecciones
- b) realizar acciones de conservación preventiva de una parte significativa de la colección en los próximos cinco años
- c) reubicar a la colección en un edificio adecuado según estándares aceptados de conservación preventiva en los próximos tres a cinco años

Los **indicadores** que podríamos definir serían:

- a) informatizar el 80 % de la colección en los próximos tres a cinco años
- b) lograr hacer la conservación básica del 100 % de la colección permanente en los próximos tres a cinco años
- c) lograr hacer la conservación temporaria del 100 % de las colecciones

- transitorias en los próximos tres a cinco años
- d) trasladar en su totalidad (100 %) a la colección a un nuevo emplazamiento en un plazo de tres a cinco años
 - e) contar con un manual de procedimientos para el manejo de las colecciones dentro del plazo máximo de tres años

IV) Objetivo de gestión administrativa

El objetivo principal es aumentar los ingresos por recursos propios para los próximos tres años.

Las **metas** para los próximos tres años son:

- a) buscar nuevos “nichos” y oportunidades para aumentar los recursos propios
- b) desarrollar estrategias para que los ingresos que genera el Museo crezcan significativamente
- c) optimizar el sistema de administración interno
- d) emprender una política de búsqueda de subsidios y subvenciones de fuentes no tradicionales
- e) implementar mecanismos de vinculación con otras dependencias e instituciones

Los **indicadores** serían:

- a) cada año deberá mostrar un incremento total de 25 % de la recaudación respecto al anterior
- b) un manual de procedimientos administrativos dentro del primer año

Apuntes finales

Resta definir explícitamente las políticas, aunque tenemos claro que se debe viabilizar a través de los canales que el sistema universitario proporciona y con la adquisición de estándares de “mejores prácticas” cada vez más extendidos en nuestros museos.

Esta es una primera versión de una planificación estratégica para el Museo de Antropología para los próximos tres años. Una de sus principales características es su flexibilidad y capacidad de recibir los ajustes que año a año se considere necesario realizar. Retroalimentándose de la práctica y en relación a los contextos institucionales

de cada momento, será corregida y mejorada. Proporciona un sentido orientador muy útil que indica hacia donde van las áreas de mayores problemas y que requieren solución. La planificación estratégica permite encontrar los problemas y poder tomar las decisiones estratégicas adecuadas para producir estos cambios necesarios de forma ordenada e integral, apuntando a la sostenibilidad y el crecimiento de la institución museológica.