



**Universidad de Valparaíso.
Facultad de Arquitectura.
Carrera de Gestión en Turismo y Cultura.**

Nombre del Proyecto:

**“PLAN DE GESTION COMERCIAL PARA EL MUSEO HISTORICO PALMIRA
ROMANO”.**

Alumna:

Fabiana Stefanía Rizzo Rodríguez.

Profesor guía:

Raúl Duvauchelle Zamora.

Proyecto para optar el título de:

ADMINISTRADOR TURISTICO CULTURAL.

Septiembre, 2010.

*Dedico este trabajo a mis padres, quienes han sido
un ejemplo constante de perseverancia y cariño.*

AGRADECIMIENTOS.

En esta etapa de cerrar uno de los procesos más lindos vividos hasta el momento quiero reconocer agradeciendo a aquellos que han estado de una u otra manera conmigo apoyándome y compartiendo aventuras sin fin.

Primeramente agradecer a Dios por su fidelidad e incondicionalidad conmigo y mi familia.

Agradecer al cuerpo docente y administrativo de la carrera de Gestión en Turismo y Cultura, quienes me acogieron siempre fraternalmente. En especial a la profesora Mery Salazar que junto a Don José Sepúlveda me enseñaron el significado del trabajo en quipo, que no hay mayor obstáculo que el que viene de uno mismo y aun así, basta con querer enfrentarlo para seguir adelante.

A Andrea Valenzuela, quien ha sido un apoyo y motivación en el ámbito de la gestión y una guía en el desafío de enseñar.

A Raúl Duvauchelle, mi profesor guía, quien gentilmente aceptó el reto de apoyarme en este último desafío académico, gracias por su exigencia por su dedicación y por su paciencia, los cuales me han desafiado constantemente para rendir lo mejor de mí.

A mis amigos de infancia: Leandro Mena, quien ha sido un apoyo durante todo mi proceso de universidad y que ha demostrado ser un amigo noble y valeroso.

A Macarena Cornuz, por ser una amiga con la capacidad de motivar y entregar energía renovable permanentemente.

A Francesca Arancibia, por ser una amiga incondicional, empática y crítica.

A mis amigas de carrera, sin duda han sido el mejor regalo de la universidad: a Meiji Tsukamoto, por su solidaridad. A Cynthia Muñoz por su valentía. A Gabriela Pérez por su incondicionalidad. A Alejandra Rojas por su crítica. A Romina Romo por su complicidad. A Sindy Tapia por su alegría. A Lissete Delgado por su compañerismo. A Natalia Muñoz por su disposición; porque ha sido un largo camino, una aventura el conocerlas y compartir con cada una de ustedes momentos que son enriquecedores e inolvidables, vivencias que nos acercaron a ser grandes amigas, risas que no terminan y sueños que perseguir aun. Gracias por su amistad.

A Katherine Morales por haber sido una excelente amiga y compañera durante este proceso universitario, por ser cómplice y apoyo incondicional en la mayoría de las aventuras y desafíos que emprendí. Gracias por tu amistad.

A Osvaldo Olivares, un regalo del intercambio universitario, quien me enseñó que los sueños se pueden aterrizar y hacer realidad.

A Marell Rojas y Rodrigo Duarte, por ser personas con disposición de servicio permanente y apoyo incondicional.

Finalmente con amor a mis padres, Antonio y Regina por apoyarme y creer siempre en mí, a mi hermana Débora por su fortaleza y cariño, a mi hermano Martín por su energía, a mi abuelita Parisada por sus constantes oraciones y en fin a todos quienes de alguna u otra manera han adorando y enriquecido este proceso.

TABLA DE CONTENIDOS

TABLA DE CONTENIDOS.....iii

RESUMEN.....v

ABSTRACT.....vi

INTRODUCCION.....vii

CAPITULO I MARCO TEORICO.....1

1.1 Marco Teórico.....1

1.2 El Museo.....1

1.3 Funcionamiento de un museo.....2

1.4 Modelo institucional.....4

1.4.1 Forma de gobierno de los museos.....4

1.5 Comprendiendo la audiencia de los museos.....6

1.6 Museo, patrimonio y comunidad.....9

1.7 Rol del marketing de museos.....11

1.8 Competencia de los museos.....14

1.9 Situación actual en Chile.....14

1.10 Plan comunicacional.....18

1.11 Declaración de propósitos.....19

1.11.1 Funciones de la gestión de museos.....20

1.11.2 Encargados de gestionar el museo.....21

1.12 Desarrollo de audiencia.....23

1.13 Fidelizar al público.....23

1.14 Fortalezas de la fidelización.....24

1.15 Crear experiencias de calidad para los visitantes.....25

1.16 Promoción.....26

1.17 Creación de imagen e identidad de marca.....26

1.18 Publicidad.....27

1.19 Relaciones Públicas (RRPP).....27

1.20 Internet.....28

1.21 Posicionamiento.....29

1.22 Presupuesto para poner en practica las estrategias y tácticas.....29

1.23 Memorándum.....29

CAPITULO II: DIAGNOSTICO MUSEO PALMIRA ROMANO.....30

2.1 Presentación de la comuna de Limache.....30

2.1.1Limache indígena.....30

2.1.2 Carritos de sangre.....31

2.1.3 Historia.....31

2.2 Evolución Socio territorial.....32

2.2.1 Demografía.....32

2.2.2 Economía.....	33
2.2.3 Comercio.....	33
2.2.4 Transporte.....	34
2.3 Turismo en Limache.....	35
2.3.1 Importancia de la actividad turística en la comuna.....	35
2.3.2 Recursos aprovechados turísticamente.....	36
2.3.3 Demanda efectiva turística: turista y visitantes temporales.....	39
2.4 Olmué turístico permanentemente.....	39
2.4.1 Aquí algunos atractivos de Olmué.....	40
2.5 Museo Histórico Palmira Romano.....	43
2.5.1 El museo histórico Palmira Romano en la actualidad.....	44
2.5.2 Lay Out Museo Palmira Romano.....	45
2.5.3 Financiación.....	46
2.5.4 Piezas.....	46
2.5.5 Museo hoy.....	47
2.5.6 Organización museo.....	48
2.5.7 Proyectos en carpeta para el museo.....	48
2.5.8 Estado situacional estructural del museo.....	49
CAPITULO III MARCO METODOLOGICO.....	51
3.1 Metodología a utilizar para propuesta del plan de gestión comercial para el Museo Histórico Palmira Romano en la Comuna de Limache.....	51
3.2 Pasos metodológicos del marco lógico.....	51
3.3 Análisis de involucrados.....	51
a.1 Valoración de importancia e influencia.....	63
3.4 Análisis de Problemas.....	64
3.4.1 Diagrama problema central.....	65
3.4.2 Análisis de objetivos.....	66
3.5 Matriz Marco lógico.....	67
3.6 Ficha actividades.....	72
3.7 Carta Gantt.....	88
3.8 Presupuesto.....	91
3.9 Fuentes de financiamiento.....	94
3.9.1 Fondo de fomento audiovisual.....	94
3.9.2 Fondo para el incremento y mejoras en el espacio físico.....	94
3.9.3 Línea de desarrollo cultural regional.....	94
3.9.4 Línea de conservación y promoción del patrimonio inmaterial.....	94
3.9.5 Ley Valdés.....	95
CAPITULO IV: APRECIACIONES FINALES.....	96
ANEXOS Y APENDICES.....	97
BIBLIOGRAFIA.....	100

RESUMEN

Los museos ofrecen experiencias, ideas y satisfacciones que no pueden encontrarse en otros lugares. Tal aportación deriva de los objetos auténticos de índole natural, histórica, científica y artística que los museos poseen y exhiben; de las experiencias sensoriales con los objetos que presentan e interpretan, y de la investigación, erudición e interpretación desarrolladas a partir de las colecciones y exposiciones de los museos.

Los museos están adoptando cada vez más procedimientos de autoevaluación como forma de mejorar sus ofertas y organizaciones. Estas técnicas también les permiten examinar las oportunidades y obstáculos en un entorno más amplio y planificar herramientas con las que adaptarse al cambio de coyunturas.

Algunos museos están comprobando que sus respuestas a los cambios no se adaptan satisfactoriamente a los retos a los que se enfrentan. Sus respuestas son parciales e incrementales en lugar de planes oportunos y bien elaborados para la consecución de soluciones a largo plazo. Es posible que las políticas y planes sean incoherentes o carezcan de una perspectiva de gran alcance, una valoración objetiva de la misión y los recursos y un marco adecuado para la planificación estratégica y el marketing.

Este análisis abordó el estudio de la política comercial actual del Museo Histórico Palmira Romano en la comuna de Limache, y visualiza a su entorno y los recursos actuales y los potenciales que podrían ser utilizados a partir de su problemática actual, sus involucrados, y sus fortalezas.

Fue así que por medio de dicha investigación se propone un plan de gestión comunicacional para dicho museo, revitalizando y situándolo como una alternativa de ocio en la comuna de Limache aprovechando los flujos de excursionistas de la comuna vecina Olmué, y de los potenciales visitantes que podrían llegar al museo revitalizando y fortaleciendo la generación de recursos propios internos para su autofinanciamiento.

Este trabajo ha sido proyectado como una investigación cualitativa y cuantitativa que busca proveer de una herramienta integral de comunicación entre el Museo Palmira Romano y la comunidad, con el objetivo de que éste pueda comunicar sus beneficios en términos de desarrollo integral para las personas pudiendo fomentar un aumento en las visitas a su espacio.

ABSTRACT

The museums offer experiences, ideas and satisfactions that can not be found elsewhere. This contribution comes from objects such authentic natural, historic, scientific and artistic museums possess and exhibit; of sensory experiences with objects that present and interpret, and research, scholarship and interpretation developed from collections and museum exhibitions.

The museums are increasingly adopting self-assessment procedures as a way to improve their offers and organizations. These techniques also allow them to examine the opportunities and obstacles in the wider environment and planning tools that adapt to changing situations.

Some museums are finding that their responses to the changes do not adapt successfully to the challenges they face. Your answers are partial and incremental rather than timely and well-developed plans for achieving long-term solutions are. It is possible that policies and plans are inconsistent or lack of a powerful perspective, an objective assessment of the mission and resources and a framework for strategic planning and marketing.

This analysis addressed the study of current trade policy Palmira Romano Historical Museum in the town of Limache, and displays your current environment and resources and potentials that could be used from its current problems, its stakeholders, and their strengths .

It was thus that through this research proposes a communication management plan for the museum, revitalizing and placing it as an alternative entertainment in the town of Limache flows of hikers taking advantage of the nearby community Olmué, and potential visitors that could reach the museum revitalizing and strengthening the internal generation of own resources for self-financing.

This work has been designed as a qualitative and quantitative research that seeks to provide a comprehensive communication tool between the Roman Museum and the community Palmira, in order that it can communicate its benefits in terms of integrated development for people and can encourage increase in visits to your space.

INTRODUCCION

Ser parte del 7,6% de personas que asisten regularmente a los museos en Chile (al menos una visita en el ultimo mes)¹, puede ser un gusto adquirido para aquellos que luego de entrar a la Universidad, van formando un carácter cultural o alguna cercanía con este medio o también para aquellos que parte de la inquietud personal de cada persona por ser parte de esta estadística.

Según Claudio Di Girolamo² no existe cultura sin participación en ella, pues el acceso a cultura no es solo la asistencia a eventos como espectador, sino que también motiva a ser “productor de cultura” a través de las nuevas experiencias que en el asistente se suscitan y la consecutiva generación de nuevas ideas. Al incorporar este concepto nos damos cuenta que la cultura, concebida como un “modo de vida y visión de mundo”; es solo posible de realizar entre todos los ciudadanos pertenecientes a la sociedad.

Conforme a la importancia de la difusión de cultura, es que se ha decidido trabajar en este proyecto y desarrollar un plan de gestión comercial para fortalecer y reivindicar el Museo de la comuna en la que pertenezco en pos de su desarrollo, difusión y posicionamiento.

Para eso tomó como punto de estudio las comunas de Limache, por ser sede del museo Histórico, y la comuna de Olmué por ser actualmente la capital turística de la nueva Provincia del Marga Marga relevante a en lo referente a flujos de excursionistas potenciales en la comuna de Limache, por ende ver al museo como una opción de esparcimiento cultural.

Esta elección a raíz de la pregunta: ¿Es posible a través de la gestión cultural lograr fidelizar y aumentar la audiencia al Museo Histórico Palmira Romano?

¹Requisitos preliminares “Encuesta de Consumo Cultural y uso del Tiempo Libre 2005”, Chile Consejo de la Cultura y las Artes, Página 3.

² Seminario internacional “Ciudadanía, Participación y Cultura” 6 de octubre, 2006.

CAPITULO I MARCO TEORICO

1.1 Marco Teórico

En la siguiente sección, se proveerá de herramientas teóricas para gestionar los museos con una muestra general, para luego definir cómo ellas son útiles para aumentar la audiencia en los museos a través del servicio que puedan brindar. Aplicándolo al Museo Histórico Palmira romano.

1.2 El museo

A lo largo de la historia la palabra museo constantemente ha tenido diversas interpretaciones, de acuerdo al método de estudio que la busque definir, de la especialidad profesional que lo haga o de la filosofía que lo sustente.

Ello se debe a su complejidad como institución que alberga diversas actividades y funciones, con el principal objetivo de preservar la herencia cultural de las distintas sociedades tanto en sus recursos tangibles, como intangibles.

En búsqueda de lograr acuerdo, instituciones ligadas a la UNESCO como la ICOM- International Council of Museums- han logrado en sus estatutos desarrollar definiciones desde 1946 que resuman la misión de esta institución. Según la mas reciente de dichas reseñas, “Un museo es una institución permanente, sin fines de lucro, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, y abierta al publico, que se ocupa de la adquisición, conservación, investigación, transmisión de información y exposición de testimonios materiales de los individuos y su medio ambiente, con fines de estudio, educación y recreación”³

Los museos son instituciones culturales dedicadas a reunir y preservar el patrimonio cultural de la humanidad, pudiendo ser éste de carácter artístico, arqueológico o histórico. Ellos son los responsables de la custodia de bienes culturales, y a su vez de que ellos estén disponibles para la humanidad.

Al patrimonio pertenecen todos aquellos elementos concretos o abstractos que le dan identidad a un grupo de personas que comparten territorio, historia, emociones, cosas tangibles o no, que las identifican y diferencian de otros grupos humanos.

Son estas funciones las que conjugan la trascendencia de la existencia del museo, pues la representan como una institución de gran importancia para la construcción de la memoria colectiva del lugar que lo reside. A través de ellos, los ciudadanos se interiorizan de su pasado, y pueden construir su futuro basado en el conocimiento, dado que incluso “nosotros mismos somos parte del patrimonio, pues todo lo que hacemos, nuestros hijos y los hijos de nuestros hijos lo heredarán como suyo”⁴

³Estatutos del ICOM, artículo 2, párrafo 1, 2001.

⁴Luis Guillermo Lumbreras, arqueólogo peruano. VIII Seminario sobre patrimonio cultural, 22 de Noviembre del 2006.

Dadas las diversas actividades que puede llegar a abarcar un museo (investigación, exposición e interpretación de objetos) y su carácter de entidad sin fin de lucro, lo han llevado institucionalizar sus funciones de acuerdo a una eficiente gestión, en pos de ayudar en la toma de decisiones para alcanzar tanto la misión del museo como sus objetivos de corto y largo Plazo.

1.3 Funcionamiento de un Museo

El museo de acuerdo al producto que busca entregar a la sociedad, en torno a su gestión cuenta con un proceso productivo que le ayuda a dar cumplimiento a sus actividades. Esta se encuentra dividida en tres fases: Inputs, función de producción y output.

Los inputs - insumos del museo – consideran tres áreas fundamentales:

- Capital Humano: personal que trabaja en el museo.
- Capital: recursos monetarios (donaciones, subvenciones estatales) y equipamiento e instalaciones (infraestructura física y geográfica del museo).
- Capital simbólico: Colecciones (escultura, pintura y otras obras de arte) y discurso museográfico⁵ (respecto al patrimonio y la función del museo como difusor del conocimiento).

Para que se cumpla la labor del museo, estos insumos requieren traspasar por una tecnología. Ella corresponde al método de gestión que conjuga los activos del museo para dar funcionamiento a la institución.

Actualmente, las instituciones organizan sus recursos de acuerdo al plan estratégico, que consiste en el proceso por el cual los museos pueden modelar, planificar e implementar sus misiones, ofertas y definiciones de mercados a los cuales pretenden llegar. Éste puede considerarse cómo un método práctico de orientar la estrategia de la institución, al servicio del consumidor. A través de él, el museo se organiza en una dirección coordinada a la consecución de objetivos, estipulando incluso plazos de cumplimiento para la obtención de dichas metas.

Inmerso en el plan estratégico, se encuentra el plan comunicacional, estrategia orientada a comunicar todos los esfuerzos del museo a la comunidad, en pos de lograr una mayor audiencia y reconocimiento para la institución.

El output – producto del museo – corresponden a los valores generados por los museos tanto tangibles como intangibles.

En éste sentido, los expertos internacionales en museos Barry Lord y Gail Dexter⁶ - presidentes del Estudio Lord Cultural Resources – clasifican que de acuerdo a sus objetivos, los museos cumplen funciones intrínsecas y extrínsecas. Las primeras de ellas, son relativas a las propias actividades que se realizan en la institución, ligadas a la Investigación, Exposición e Interpretación del material tangible e intangible con el que cuenta el museo. Ellas dependen de

⁵Concepto relacionado en base a las definiciones individuales de las palabras conformando así una connotación única, esto por un lado “Discurso”; en el lenguaje cotidiano esta palabra significa mensaje. Del acto verbal y oral de comunicar, o exponer algo, pero también de persuadir. En el caso de “museográfico”; entendiéndose como es el conjunto de técnicas y prácticas relativas al funcionamiento de un museo. Pues bien entiéndase por “discurso museográfico” lo siguiente. ; la función del museo como comunicador del conocimiento histórico, patrimonial y cultural.

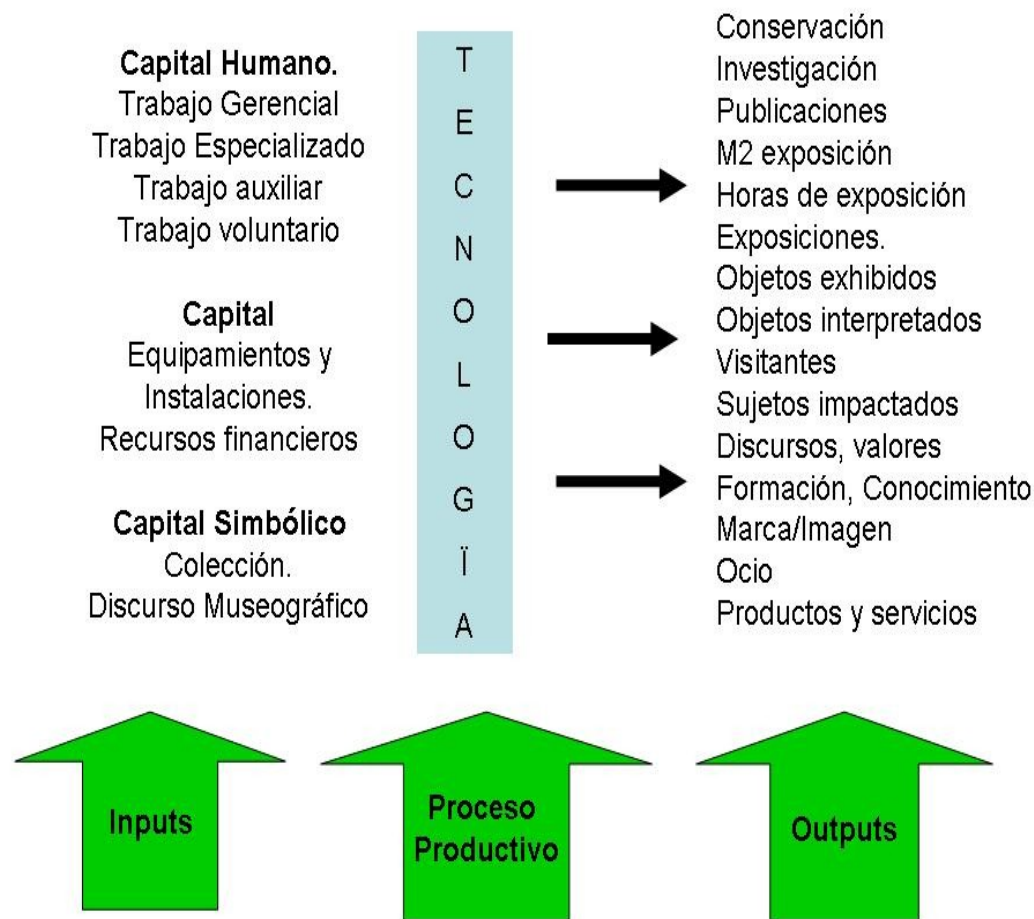
⁶ “Manual de Gestión de museos”, (1998).

los activos con los que la organización cuente, su colección, documentación y la conservación de artículos.

Las funciones extrínsecas se relacionan con el entorno del museo, y cómo éste se liga a su comunidad, pues al ser ésta una organización interesante y educativa para la población, puede atraer recursos a la ciudad que lo alberga tanto financieros como intelectuales.

Uno de los casos más rescatados por la literatura actual, es el rol que genera el incremento de turismo histórico a una ciudad debido a la existencia de un museo en ella, posibilitando una regeneración urbana que potencia la identidad de los ciudadanos con sus valores históricos pudiendo llegar a otorgar una reconversión de la estructura económica que la alberga.

Figura1: Función de producción de un museo



7

1.4 Modelo Institucional

⁷Fuente Creación propia.

1.4.1 Formas de gobierno de los museos

Existen cuatro modos de organización de los museos, considerando si ellos dependen o no de una institución superior, de acuerdo a su rol como institución sin fin de lucro.

a) Dependencia orgánica: Los museos que están bajo esta forma de gobierno, se integran en una estructura jerárquica administrativa, la cual puede ser por ejemplo, el gobierno, una universidad o empresa.

Sus empleados pueden ser funcionarios contratados para el museo, o son empleados de dicha institución, mientras que tanto la instalación física como las colecciones con las que cuenta el museo, es muy probable que pertenezcan a la estructura mayor.

El modo de financiamiento en estos casos, es gracias a la contribución proveniente de los presupuestos de la institución que integran.

Existen problemas comunes que se generan de este tipo de gobierno. Uno de ellos es que generalmente las rentas que los museos perciben por el cumplimiento de sus funciones son entregadas a las arcas de la institución de la cual dependen, no beneficiándose directamente el museo de sus ingresos generados. Ello provoca un bajo incentivo por parte de los funcionarios en brindar servicios complementarios de calidad al público que visita el museo, y por lo tanto menores incentivos a generar audiencia.

Otro problema se suscita debido a que al pertenecer a una institución mayor, estos museos tienen menos probabilidades de disponer de organizaciones que le provean ayuda externa.

Por otra parte, los patronatos (junta responsable de las colecciones y activos del museo), en este caso sólo tienen un carácter asesor sin el poder de tomar decisiones para la institución. Lord y Dexter (1998)⁸ enfatizan en éste punto, que es más probable que las políticas llevadas a cabo por el organismo mayor, no estén en plena concordancia con las reales necesidades del museo.

En Chile, podemos citar como ejemplo de museos de dependencia orgánica, cómo el “museo nacional aeronáutico y del espacio” institución que por Decreto Supremo N° 486 de 1944, depende de la Dirección General de Aeronáutica Civil.

b) Dependencia con autonomía de gestión: Esta alternativa busca liberar a los museos de posibles presiones corporativas por parte de la estructura mayor a la que pertenecen, y al mismo tiempo estimularlos para que se provean medios de subsistencia.

Ello es posible a través de la creación de un órgano de gobierno nombrado por la cúpula de la administración del museo. En él están representados tanto la empresa propietaria del museo como entidades características de la sociedad y del museo, con un objetivo común de establecer los lineamientos generales de la institución y la aprobación de proyectos.

Los museos que cuentan con este consejo administrativo, cuentan con una asignación variable proveniente de la institución mayor, y a su vez tienen el poder de buscar mayores medios de financiamiento a través de donaciones privadas o subvenciones gubernamentales, pudiendo gozar plenamente del beneficio proveniente de dichos recursos externos.

⁸“Manual de Gestión de Museos”

En Chile se puede citar cómo ejemplo, el MAC -Museo de Arte Contemporáneo- :

“Nosotros somos un museo universitario, dependiente administrativamente de la Facultad de Artes de la U. de Chile. El presupuesto anual se determina allá. Sin embargo, tenemos otras instancias de ingresos. Por un lado, tenemos a la Corporación de Amigos del MAC, institución sin fines de lucro que recauda fondos principalmente para la restauración de obras de la colección. La empresa privada nos apoya de dos maneras, algunas para ciertos proyectos emblemáticos temporales y en este momento Minera La Escondida y su fundación de manera permanente. Además postulamos a fondos públicos para proyectos particulares. Los aportes extra ingresan vía Ley Valdés a través de la Corporación, con una exención de impuestos para el donante”

(Caroll Yasky, licenciada en historia del arte, encargada de Comunicaciones del MAC, Universidad de Chile)

c) *Entidad sin fin de lucro*: Entidad con existencia legal representada por una persona jurídica o física, cuyas rentas (cualquier excedente o beneficio) se utilizan exclusivamente en beneficio de la propia organización, y su funcionamiento.

En este caso los patronatos son el principal miembro encargado de gobernar el museo, pudiendo ser sus integrantes elegidos o nombrados. Es él quien está encargado de asumir colectivamente tanto la responsabilidad legal como financiera del museo.

Dado su carácter sin fin de lucro, los museos que cuentan con este sistema de gobierno no están habilitados para operar directamente con negocios relacionados a los servicios, por lo que deben ligarse a estas fuentes de ingreso indirectamente (a través de concesiones).

En este ámbito, se puede citar la distinción que hace María José Bunster, Directora del MAVI- Museo de Artes Visuales y Decorativas -:

“La fundación Cultural Plaza Mulato Gil de Castro creada en 1994, cuya misión crear y fomentar un espacio para la preservación, el desarrollo y la difusión del arte precolombino nacional, del arte contemporáneo chileno, así como para el diálogo con el arte global. Lo que hace a través de dos museos: El Museo Arqueológico de Santiago (MAS) y posteriormente el Museo de Artes Visuales (MAVI)“.

d) *Entidad privada*: Son instituciones que pertenecen y son regidos por privados, los cuales pueden ser negocios de los cuales sus propietarios obtienen beneficios por su funcionamiento. Este tipo de organismo no puede ser definido o clasificado como museo según la definición de la ICOM -International Council of Museum, pues ella los clasifica como organismos que no persiguen la obtención de beneficios.

1.5 Comprendiendo la audiencia de los Museos

Los museos ofrecen experiencias e ideas que no pueden ser encontradas en otros lugares, pues los objetos con los que cuenta proveen de experiencias sensoriales que dan la posibilidad de experimentar “el traslado a otra época”, además de animar a sus visitantes a identificarse con los objetos y entender su historia.

Existen distintos factores que motivan la audiencia a un museo, cómo los intereses, expectativas, motivaciones, lugar de procedencia, etc. Ello genera distintos grupos de público, los que demandan diferentes tipos de servicios por parte del museo, el que debe responder según sus recursos tanto humanos cómo financieros.

El desarrollo de audiencia es uno de los ítems más importantes que el museo debe desarrollar, dado que ésta puede ser además de una importante fuente de ingresos para el país, aumenta las posibilidades de la generación de nuevas corrientes culturales.

Desde esta perspectiva, se puede asumir que el museo para obtener mayores potenciales visitas, debería guiar su estrategia hacia formar una organización orientada al cliente, a fin de entender sus necesidades, percepciones y preferencias. El objetivo es que a través de este incremento en la confianza que los visitantes obtendrían, ellos puedan participar aún más de los servicios y cultura proveída por la institución.

“Los estudios demuestran que si se persuade a la gente de cruzar el umbral de un museo, la mayoría de las personas encontrarán algo que les interese. El reto consiste no sólo en proporcionar una buena experiencia a los visitantes, sino también de mejorar las técnicas de marketing con el fin de atraer a aquellos que no van a museos”

(1992, p.33, Museums and Galleries commission) ⁹

En orden de proveer una mayor comprensión de la audiencia, mencionaré el modelo creado por John H. Falk, Ph.D en enseñanza escolar, reconocido mundialmente por sus aportes en el cambio curricular de la educación orientándose al aprendizaje fuera de las aulas de clases; y Lynn D. Dierking, Ph.D, especialista en aprendizaje infantil.¹⁰

Ambos crearon una teoría de audiencia que argumenta que la visita a dicho establecimiento está condicionada por la interacción entre la audiencia y tres distintos contextos cuya consecuencia es asistir al museo. A través de un marco de trabajo simple, dan origen al “Modelo de experiencia interactiva” cuyos contextos pueden ser definidos cómo personal, social y físico.

El objetivo de comprender íntegramente el funcionamiento del contexto en el que desarrolla la experiencia, es que se posibilite la generación de ideas para mejorar el servicio de los diferentes grupos de audiencia.

⁹ “Estrategias y marketing de museos”, Pág. 67. Philip Kotler.

¹⁰ “The museum Experience”, citado en “Corporate sponsorship and museum development, Strategic corporate sponsorship and audience development for museums in Sweden”, página 20, Traducción: Sofía Lobos.

a) Contexto personal, cada visitante al museo tiene una experiencia única con la exposición, que está dada por su propio bagaje de experiencias, conocimientos e intereses. El conocimiento de los distintos perfiles de asistentes al museo, provee a través de dichas características, importante información respecto a lo que la audiencia disfruta y aprecia de su visita al museo, de cómo gasta su tiempo en él y que tipos de experiencias esperan.

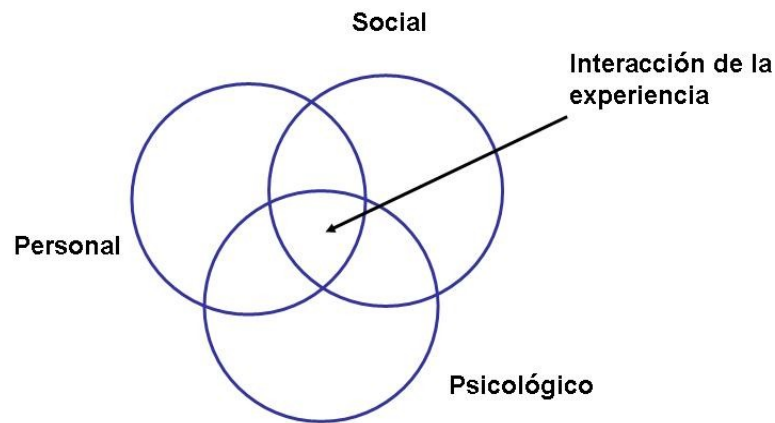
b) Contexto social está dado por la certeza de que la visita al museo usualmente ocurre generalmente entorno a distintas personas interactuando entre sí, dado que a menudo el público que entra al museo lo hace en grupo. En el caso de las personas que asisten solas, el contexto social también se cumple, pues usualmente ellos toman contacto con otros visitantes (por ejemplo, comentan la obra en exposición) o se acercan a los funcionarios del museo para obtener mayor información y guía respecto la muestra.

- **Contexto físico**: Influencia el comportamiento de la audiencia y sus actitudes respecto al objeto expuesto. Es claro que existen diferencias entre las ponencias de un museo de arte y otro de ciencia, por lo que claramente sus visitantes se comportarán de acuerdo a ello.

La siguiente figura corresponde a una representación gráfica del “Modelo de experiencia interactiva”, en ella se muestra la forma en que el museo puede comprender la experiencia que vive cada visitante como una serie de interacciones de los contextos descritos. Cada persona percibe la realidad de acuerdo a contexto personal, que es único y por lo tanto diferente de los otros asistentes. Además, ellos conviven en un espacio (que alberga la colección y llamamos contexto físico) e interactúan a través del compartimiento de sus percepciones.

Figura 2¹¹

¹¹Falk & Dierking, 1992, citado en “Corporate sponsorship and museum development, Strategic corporate sponsorship and audience development for museums in Sweden.”, Figura 2.1 pág. 22, Traducción y creación propia.



Con el objetivo de atraer, desarrollar y retener al público en los museos, es necesario satisfacer tres tareas:

- Conquistar a las personas, pues es probable de que muchas de ellas no hayan nunca visitado un museo anteriormente. Para ello, es necesario proveerles de un servicio tal que la institución les resulte atractiva, familiar y se sientan cómodos.
- Persuadirlos para que repitan la visita, a través del diseño y creación de propuestas que generen ofertas de servicios motivadoras, y nuevas experiencias.
- Competir eficazmente con otros proveedores de ocio.

Para que el museo logre llegar a su audiencia, requiere ejecutar acciones en dos sentidos: El primero, es ser capaz de dar a conocer sus beneficios a la sociedad, relativos a la mayor integridad que obtienen sus visitantes.

El otro sentido que debe realizar, es aprender a escuchar las necesidades de sus visitantes, en búsqueda de satisfacerlos y así fidelizarlos. Para ello es necesario que la institución conozca su público y pueda adaptarse a la cambiante realidad de la sociedad contemporánea, a través de una mayor creatividad, actividades e ideas.

Ambas acciones son posibles de realizar a través de un efectivo plan comunicacional, que muestre la imagen que la institución desea de acuerdo a sus fortalezas tanto a nivel de colección como del servicio proveído.

1.6 Museo, patrimonio y comunidad

Es imposible remitir al concepto de audiencia, sin mostrar una introducción a lo que actualmente se debate entre antropólogos, filósofos e historiadores, respecto a la importancia del museo en la difusión del patrimonio en la comunidad.

Esta necesidad surge dado que mi interpretación de la museología a través del marketing, incluye estas ramas que han ampliamente discutido la función anteriormente mencionada, y por lo tanto asumo, quizás ambiciosamente, que la dicotomía que generalmente se percibe entre estas ramas de la ciencia social, puede ser integrada en pos de crear mayor conocimiento e identidad en la sociedad chilena a través de la cultura lleva a un plano local.

La discusión de la que he sido principalmente testigo, se aboca a la definición de patrimonio y como éste interactúa con la comunidad a través de los museos.

“El patrimonio son aquellos bienes materiales y e inmateriales dignos de recordar y permanecer, que nos hablan profundamente de la vida y de su sentido, que en si mismos dan trascendencia al ser humano mas allá del espacio y tiempo, pero también son contenidos y prácticas simbólicas que nos desafían y tensionan para crear a su vez nuevos contenidos y representaciones simbólicas”.

(Nivia Palma¹² Directora DIBAM - Dirección de bibliotecas, archivos y museos-)

En la nueva museología, iniciada aproximadamente en la década del setenta, se dio gran importancia al rol de difusión del patrimonio en la comunidad por parte de los museos, con el objetivo final de privilegiar en dicho lugar la reflexión colectiva sobre temas relativos a la identidad de la sociedad, en pos de que el patrimonio cultural “adquiera nuevos sentidos y valoraciones en el seno de las comunidades”¹³

Es por ello que éste se asume como un concepto dinámico, el que debe ser continuamente actualizado para integrar las nuevas creaciones de las personas.

Respecto a Chile, el patrimonio nos hace comprender que somos parte de una historia que va más allá del descubrimiento de América, por lo que se articula como una importante herramienta para el desarrollo, pues genera reconocimiento de la diversidad y pluralismo presente en nuestra historia además de identidad en sus habitantes.

Luis Guillermo Lumbreras¹⁴, arqueólogo peruano, hace hincapié como tarea principal de los pueblos latinoamericanos en el contexto de la globalización, el encaminarse hacia un mayor conocimiento por parte de la sociedad de su patrimonio. La valorización de sus raíces, generaría no sólo mayor riqueza en los lugares dado el mayor turismo nacional en las áreas en que se difundiría, sino que un avance en el desarrollo del país, tomando en consideración también “el alma de los pueblos”.

Uno de las principales áreas en las que se puede comulgar el marketing con la discusión antropológica del patrimonio, es relativo a los usos desiguales que los públicos hacen de los

¹²VIII Seminario sobre patrimonio cultural “Rescate, invención y comunidad”, 22 de Noviembre del 2006.

¹³“Museo y comunidad desde el mundo de los objetos al mundo de los sujetos”, Página 10

¹⁴ VIII Seminario sobre patrimonio cultural “Rescate, invención y comunidad”, 22 de Noviembre del 2006.

objetos. Ello pues es el marketing quien busca identificar el público objetivo del museo, y éste a su vez está consciente que ellos dan una utilización diversa a sus colecciones.

“No basta dar iguales oportunidades a todos si cada sector llega al consumo, entra al museo con capitales culturales y hábitos dispares (...). No basta con que los museos estén abiertos a todos, que sean gratuitos y promuevan en todas las capas su acción difusora....si no nos preguntamos acerca de los usos sociales del patrimonio, cómo diversos grupos se apropian de forma diferente y desigual de la herencia cultural” (García Canclini, 1992)¹⁵

Entre 1998 y 1999 se da inicio en Chile al proyecto sistema de gestión participativa, en búsqueda de democratizar el concepto de patrimonio en Chile, en pos generar mayor diversidad, inclusión e identidad por parte de la comunidad en lo que el museo expone. Hubo dificultades para implementar dicha metodología en los museos nacionales, recogiéndose finalmente los resultados de dicha implementación en diez museos.

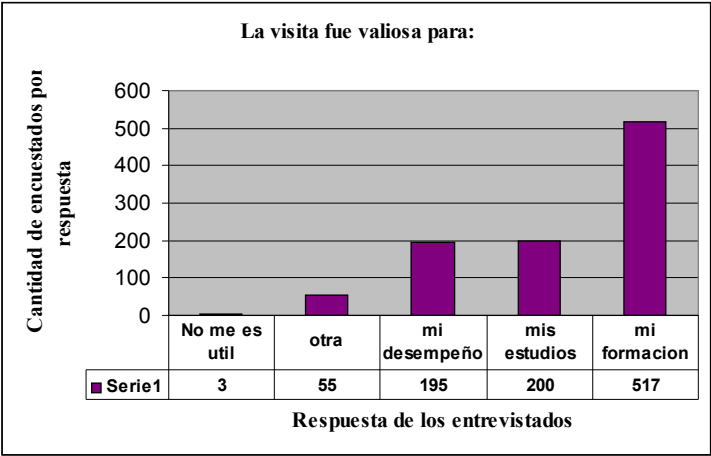
El supuesto principal detrás de aumentar la participación, es que la comunidad solo valoriza su patrimonio en la medida que se genera un proceso de apropiación de éste.

La importancia que el museo aporta para el desarrollo de las personas, es valorizada por las personas que lo visitan. Ello se expone a través del estudio realizado por la DIBAM, donde de un total de 970 personas consultadas, 517 afirmaron que la visita fue valiosa para su formación personal y/o familiar. Por otra parte, 200 dijeron que lo fue para sus estudios y 195 respecto a su desempeño laboral. Estas cifras demuestran que la asistencia al museo no es considerada, a grandes rasgos, como una manera efectiva de enriquecerse o potenciarse en el ámbito profesional o educacional, teniendo más bien rendimientos acotados al plano personal.

En este sentido, también parece relevante el hecho de que solamente 3 de las 970 personas a las que se les aplicó el instrumento, respondiera No me es útil, dato que viene a exhibir una positiva valoración de la visita efectuada al museo, tal como lo expone el siguiente gráfico:

Gráfico

¹⁵ “Museo y comunidad desde el mundo de los objetos al mundo de los sujetos”, Página 15



Fuente: “Estudio de opinión y satisfacción usuarios/as de museos regionales y/o especializados” Unidad de Estudios y Desarrollo Institucional, DIBAM, 2005

1.7 Rol del Marketing de Museos

El marketing se caracteriza por su orientación a entender las preferencias y necesidades de los consumidores de la sociedad, en búsqueda de proveerles un producto o servicio acorde a sus expectativas.

En el caso de las instituciones sin fin de lucro, se ha denominado por marketing social el instrumento que provee a las instituciones de estrategias para identificar la vía más efectiva de alcanzar sus metas, a través de la definición de segmentos de público objetivo. Es importante realizar este alcance, pues en el caso de las instituciones culturales, no es conveniente ocupar visiones globales y tradicionales del marketing para analizarlas, pues las culturas divergen dependiendo del lugar geográfico en el cual se encuentra inserto.

En la medida que los gestores culturales integren conceptualmente la necesidad del reconocimiento del museo por parte de la comunidad, las personas completarán su formación como individuos abarcando todas sus áreas tanto físicas, sociológicas y espirituales.

La carencia que cada cultura tiene respecto a la expresión artística y cultural es distinta, por lo que las herramientas que deben ser edificadas para cada una de ellas, también deben serlo. Álvaro Martínez, catedrático del diplomado en administración cultural de la Universidad Católica y especialista en Marketing, confirma esta importancia a través de un ejemplo esclarecedor sobre la importancia de utilizar marketing cultural en los museos, al intentar comparar dos culturas divergentes cómo lo son Alemania y Chile.

“En el primer caso, la mayoría de la sociedad siente que la cultura es parte de su vida, por lo que involucran el marketing naturalmente a ella. En cambio, en Chile la cultura no es parte esencial de las actividades que realizan las personas, por lo tanto, si difícilmente se le reconoce cómo uno de los bienes que necesitamos, laboriosamente

se podrán aplicar estrategias que tienen que ver con cómo incrementar el consumo de algo que necesitamos, lo que se hace a través del marketing.”

(*) Álvaro Martínez, entrevista realizada vía mail, 2010

El marketing en los museos fue en sus inicios bastante controversial en su aplicación, debido a la resistencia de los profesionales más conservadores que en ellos trabajan, quienes preferían mantenerlo como organización académica de investigación. Ello se debe a que muchos consideraban que éste sugiere una “venta” de principios fundamentales artísticos en búsqueda de obtener más público y recursos monetarios.

La forma en que ha cambiado el entorno de las organizaciones en los últimos años hacia la necesidad de obtener recursos eficientemente y escuchar las necesidades de los visitantes en pos de aumentar la audiencia, ha hecho que los gestores culturales utilicen cada vez más los principios del marketing para tomar decisiones que ofrezcan mayor creatividad e innovación en la presentación de las colecciones.

Respecto a cuáles son los objetivos puntuales que al marketing cultural le atañen en torno a los museos, es necesario hacer distinciones respecto a los encargados de orientar una mayor audiencia a los museos y cuáles son sus argumentos para utilizar herramientas del marketing para aumentarlas.

- *Director del museo:* sus objetivos estarán centrados en una mayor concurrencia y culturización del público asistente. En su caso, lo importante más allá de lo que el público paga por presenciar la exposición, lo es que la gente asista al museo, contemple las obras y se haga partícipes de ellas.
- *Gestor cultural:* es responsable de que los proyectos funcionen en el museo. Sus objetivos son concretos: que asista más gente al museo y que ella pague por su entrada, pues con ello se mantiene vigente el círculo cultural y la posibilidad de gestionar aun más proyectos artísticos, dada la mayor disponibilidad de recursos monetarios.
- *Gobierno:* para ésta entidad, la principal función de los museos es que éstos propongan actividades para fomentar la cultura, difundirla, fidelizar audiencia y ayudar en la formación integral de la sociedad del país.

Para entender los objetivos del marketing de museos, se debe tener presente que la misión principal de la institución museística se encuentra orientada a dar la oportunidad de que la comunidad conozca la obra que ha sido capaz de gestionar, con un gran componente social detrás, pues esta gestión también aporta al desarrollo integral de las personas.

El marketing como herramienta le sirve a los museos para generar un reconocimiento de la comunidad y un posicionamiento en ella como un servicio para mejorar la calidad de vida de las personas.

Luego, para entregar dicha expresión cultural a la comunidad, pueden surgir conceptos como precios rebajados o entradas gratis, pero todas ellas son formas orientadas a ampliar el acceso de personas en pos de aportar a su formación.

Una variable a considerar para la utilización del marketing en los museos, es el “placement” – lugar donde se ofrece el producto o servicio.

“El museo en Chile generalmente se ha planteado con un defecto importante en ese sentido, pues tiene problemas si se define como una estructura estática, inamovible, “un lugar donde hay que asistir”, pues con esa reseña queda muy al arbitrio de lo que la sociedad define como barrio para desarrollarse. Antes las personas resolvían sus inquietudes sociales en la plaza de barrio, lugar que fue desplazado por los malls, por lo que el museo quedó desplazado, de la misma forma que la plaza de barrio”

(Alvaro Martínez, entrevista vía mail, 2010.)

La problemática que se suscita en este caso, está relacionada al lugar en que se ofrece el producto concebido como las exhibiciones del museo, pues si éste no es capaz de acercarlas a lugares más concurridos, donde es más probable que haya gente interesada, debería entonces generar estrategias de emprendimiento que aumenten la afluencia de público en los museos.

Dos miradas son importantes a la hora de conformar la problemática del museo y sus posibles soluciones.

En primer lugar, la inamovilidad del museo es posible de sortear como barrera en la medida que la institución sea capaz de conocer a su audiencia y fidelizarla, pues en razón que la organización reúna el interés de las personas, será su mismo público quien se interesará en asistir a presenciar las exposiciones.

En dirección de crear una imagen de marca acorde a la misión del museo, es que surge la utilización de un Plan comunicacional del museo como medio de comunicación importante entre la institución y su audiencia. Ello se debe a que a través la utilización de esta herramienta, la institución reúne sus esfuerzos en torno a un objetivo principal, que es dar un mensaje claro a su público, respecto de sus motivaciones y los beneficios que aporta a la integridad de la comunidad. A través del uso del plan comunicacional, el museo obtiene el interés de la opinión pública y es capaz de atraerlo.

Es probable que al menos un objeto capte el interés de las personas luego de entrar por primera vez a un museo. Es por ello que mientras el museo más motive a las personas a ingresar -a través de sus canales de comunicación- más público ingresara y se verá atraído por su muestra. Luego que ingresó el visitante, el museo además requiere proveerle un buen servicio para que la persona esté conforme con su visita y la repita.

La segunda perspectiva es relativa a la posibilidad de acercamiento físico de los museos a poblaciones que sin éste no podrían acceder a visitarlo, lo que es posible a través del traslado de pequeñas selecciones de muestras a lugares que no cuentan con una institución museística en su radio. Un ejemplo en Chile de esta situación, es a través del museo de Bellas Artes, quien

promueve la existencia de muestras itinerantes que visiten distintas localidades del país. Angélica Pérez, Encargada de prensa Museo Nacional de Bellas Artes Chile, asevera:

“Este esfuerzo surge como respuesta a la inamovilidad de la institución como lugar físico, pues privilegia al público chileno con una reducción del analfabetismo cultural, al generar la posibilidad de acceso a expresiones culturales llevándolas a sitios que no cuentan con este tipo de instituciones.”¹⁶

1.8 Competencia de los Museos

En un mundo donde la libertad de elección es el paradigma, los museos se ven enfrentados constantemente al reto de competir con otros proveedores de divertimento. Considerando que la sociedad contemporánea esta enfrentada a restricciones en su tiempo de ocio, y exceso de trabajo, en la lucha competitiva por audiencia triunfarán aquellas instituciones proveedoras de ocio que mejor sepan estructurar el limitado tiempo libre de la gente.

Para alcanzar sus objetivos, los museos deben reflexionar sobre cómo percibe el público los productos y servicios que ellos proveen respecto al de su competencia. Además deben considerar que para llegar a la audiencia, requieren ser capaces de comunicarles y promocionar eficazmente sus ofertas, y acudir a distintas estrategias cómo ajustar sus precios o ampliar los servicios. Kotler y Kotler (1998)¹⁷ muestran la existencia de cuatro tipos de ocio alternativas, con las cuales el museo debe competir por la audiencia:

1. Ocio doméstico, es decir aquellos comportamientos hogareños que corresponden a quedarse en la casa viendo televisión, leyendo o escuchando música.
2. Comportamientos más activos, cómo salir del hogar, pero realizar actividades cómo ir de shopping, a un restaurante, cine, etc.
3. Participar en actividades culturales distintas a la vista a un museo, cómo asistir al teatro, a un concierto o biblioteca.
4. El resto de los museos.

Es por ello que los museos deben de proveer de experiencias satisfactorias a sus visitantes, pues dado el nivel de competencia percibido, sólo a través de un buen servicio el público se sentirá motivado a realizar una nueva visita al museo.

1.9 Situación actual en Chile

Para el año 2000 funcionaban (siendo flexibles con los requerimientos establecidos para su clasificación) aproximadamente 200 museos. El mayor porcentaje de ellos corresponde a iniciativas locales apoyadas por las respectivas municipalidades –tan prolíferas como efímeras–

¹⁶ Entrevista hecha vía mail, 2010

¹⁷Citado en “Corporate sponsorship and museum development, Strategic corporate sponsorship and audience development for museums in Sweden.”, página 27, Traducción: Sofia Lobos.

le siguen el conjunto de 26 museos estatales dependientes de la DIBAM¹⁸ y las, cada vez más numerosas, iniciativas privadas.¹⁹

Lamentablemente, no existen datos respecto a la suma total de asistentes a los museos a nivel nacional, pues a pesar de que muchos de ellos mantienen registros de la cantidad de personas que acuden mensualmente, no existe una ley que los encomiende a hacer pública esta información. A raíz de este problema de asimetrías de información, junto a la diversidad de formas de gobierno de los distintos museos (y por lo tanto financiamiento), no es posible validar socialmente el aporte para la sociedad que el museo sustenta, pues las políticas estatales y la misma asistencia de las personas se valida con encuestas de consumo generalmente, según la cual los museos se encuentran en último lugar.

Según Alan Trampe²⁰, Subdirector de la DIBAM, el Gobierno puede proponer distintas políticas y líneas de trabajo, pero su realización debe partir de un consenso entre la mayoría de los museos pertenecientes al país.

Para lograr una mayor validación social, la DIBAM patrocina la creación de una base de datos estadísticos reales²¹ que permitan mostrarse a los museos como conglomerado importante frente a la opinión pública. La inclusión de los registros de audiencia a dicha base es absolutamente voluntaria, lo que hace que esta iniciativa aún no cuente con un registro nacional.

Junto a la creación de la base Musa, la DIBAM ha continuamente generado instancias de diálogo entre los museos. El fin es promover la publicación de sus registros e informar respecto los beneficios que tiene para la institución el manejar datos estadísticos comunes, entre los cuales están hacer propuestas de líneas de trabajo consistentes a la realidad nacional, de gestión, y mejoramiento de la calidad del servicio de los museos en Chile.

Con motivo del Bicentenario, los museos están llevando a cabo múltiples procesos de renovación. La particularidad de éstos, es que cuentan con una mayor participación de la comunidad, en búsqueda de que sus integrantes se sientan identificados con su espacio público.

A través de dichas señales de apertura llevadas a cabo por la DIBAM, los museos pertenecientes a dicha organización se han transformado en un espacio acogedor de una serie de otras iniciativas sociales, lo que ha ampliado el espectro de asistentes posible.

La mayoría de los museos se maneja con escasos recursos, siendo un componente importante de ellos consumidos en su operación (luz, agua y pago a los funcionarios). Ello hace de gran importancia la obtención de auspicio de fuentes privadas u concursos estatales, a través de la gestión del museo.

En el siguiente gráfico, se puede constatar que los recursos provenientes del pago de entrada de los visitantes son reducidos en comparación al total de las visitas anuales. Es por ésta excesiva demanda que no genera recursos para la institución, además de los elevados costos que suponen para el museo el traer exposiciones temporales de artistas reconocidos, lo que hace que los museos generalmente escaseen en recursos y deban competir con subsidios estatales y auspicios privados.

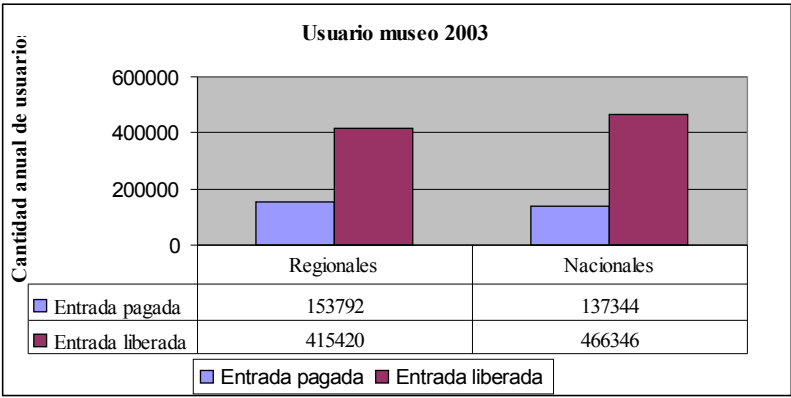
¹⁸ Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos, organismo de carácter estatal chileno.

¹⁹ Trampe, A. “Museos de Chile: una unión esperada”, Pág. 1

²⁰ Entrevista publicada en www.basemusa.cl.

²¹ Base musa, www.basemusa.cl.

Grafico 2



Fuente: “Anuario de cultura y tiempo libre: arte, patrimonio, recreación y medios de comunicación, 2003”.

Actualmente es baja la proporción de museos que funcionan sin hacer participe a la comunidad de los procesos que están llevando a cabo, lo que denota una mayor profesionalización del trabajo por ellos llevado a cabo. Esta intuición es luego confirmada por Alan Trampe²², quien resalta que los veintiséis museos pertenecientes a la DIBAM, cuentan con un plan de gestión estratégica.

Respecto a la audiencia, desde hace más de una década se está realizando un diagnóstico de la situación de la institución en dicho ámbito. Éstos se realizan de acuerdo a parámetros internacionales, los que pueden dar cómo resultado por ejemplo, el grado de vinculación del museo con las comunidades en las que esta inserto.

El museo permanentemente se encuentra en la disyuntiva de cantidad versus calidad, de aumentar el público (considerando los costos que su aumento traería para la conservación y seguridad de las colecciones) o proveer un acceso del público más controlado cuya atención sea más personalizada.

La misión de los museos públicos, dado su función estatal, se encuentra en mayor medida orientada al objetivo de proveer una formación integral a la comunidad, por lo que la DIBAM se enfoca en generar una relación de largo plazo con las personas, que esté sustentada en el goce del beneficio de un servicio de calidad. El problema tras este objetivo, es que el aporte del museo a la formación de las personas es difícil de evaluar y demostrar, por lo que la demostración fehaciente del potencial aporte de la institución se hace posible sólo a través del análisis de datos cualitativos (que actualmente no existen.)

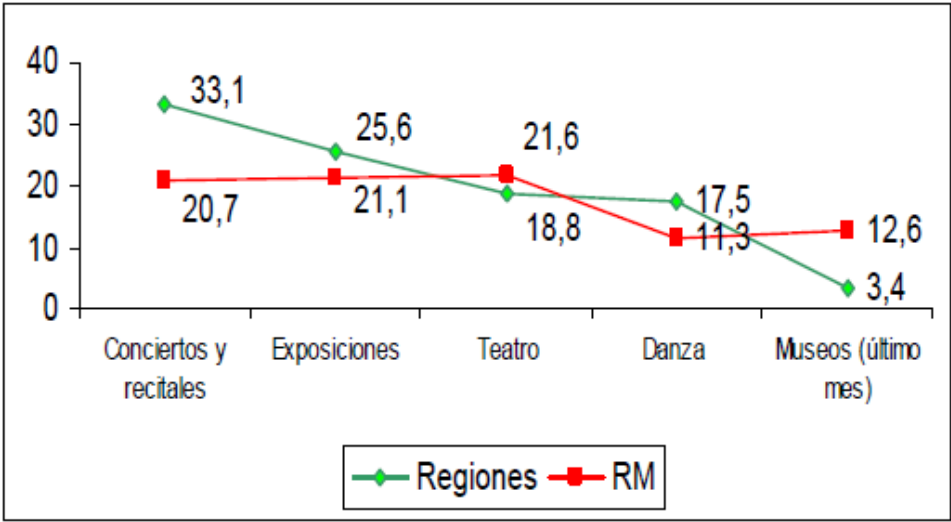
En Chile, el consumo de espectáculos relativos a los museos presenta estadísticas de asistencia inferiores al resto de los espectáculos en vivo, con la sola excepción de la danza en regiones.

²² Fuente: base musa.

Al apreciar el grafico 3, se aprecia que la asistencia a museos en regiones es aproximadamente un 9% menor que en Santiago.

Grafico 3

Asistencia a espectáculos en vivo



Fuente: “Encuesta sobre consumo cultural y uso del tiempo libre”(2005), Consejo Nacional de la cultura y las Artes, Gobierno de Chile

A raíz del gráfico expuesto, cabe preguntarse cuales son las condicionantes que llevan a los ciudadanos a consumir en menor cuantía espectáculos museísticos.

Una de las razones efectivamente es la aducida por Alan Trampe, respecto a que la inexistencia de datos comunes de los doscientos museos existentes en Chile, en estas encuestas minimiza el rol del museo. Pero ello no basta como argumento para quedarse tranquilos con estas cifras.

Dado los beneficios expuestos respecto la educación, pertenencia y desarrollo integral que genera la posibilidad de apreciar muestras artísticas en los museos, las cifras mostradas se transforman en una responsabilidad no sólo gubernamental, sino que de todos los habitantes del país.

En ésta línea, el presente trabajo tiene como objetivo presentar una herramienta de mejoramiento de gestión de los museos, tomando como muestra de análisis el Museo Histórico Palmira Romano, a través de la cuál éste podría comunicar eficientemente su mensaje e imagen y fidelizar a su público, integrando a los diversos actores de la sociedad, públicos y privados.

1.10 Plan comunicacional

El activo principal de las instituciones sin fines de lucro, principalmente está reflejado en su reputación. La función del plan comunicacional es formular una estrategia, tácticas y procedimientos para publicitar y desarrollar la organización y su prestigio.

Un plan estratégico comunicacional es una declaración escrita de las acciones y actividades que serán llevadas a cabo por la organización, en este caso, el museo. Éste explica en detalle el tiempo que se requerirá para realizar las actividades, y cuales serán los recursos necesarios para alcanzar las metas detrás de ellas. Además muestra cuanto costará realizar dichas tareas en términos monetarios, y cánones de evaluación para medir el desempeño de los resultados. En este sentido, IMPACS -Institute for Media, Policy and Civil Society- organización sin fines de lucro canadiense, también resalta entre las funciones del plan comunicacional, el describir todos los esfuerzos realizados para gratificar a la audiencia.

Los términos de marketing y comunicación son usualmente utilizados para promocionar un mensaje, pero es importante tener en cuenta que en el caso del museo, ellos no sólo se enfocan en promocionarlo como un producto para el mercado, pues su definición como institución sin fin de lucro también le atañe una preocupación por el desarrollo integral de los habitantes de la sociedad.

El marketing es un proceso holístico, que abarca desde el diseño del producto, la segmentación del mercado, la administración de la promoción y el logro de una satisfacción por parte del consumidor.

En términos de los museos, ello significa que algunos tópicos de las exhibiciones, promoción del museo y estudios de desarrollo de audiencia son parte del proceso de marketing.

De acuerdo al marketing moderno, los productos son diseñados para satisfacer las necesidades del mercado, es por ello que las preferencias del consumidor son analizadas como parte del proceso de marketing. Si dicha orientación se aplicase en el museo, serían las preferencias de la audiencia las que deberían determinar los programas de exhibiciones y actividades del museo. Pero como al mismo tiempo el museo tiene la responsabilidad social de preservar, difundir el patrimonio y educar a sus visitantes; una orientación al marketing aplicada completamente como la que definimos anteriormente, no es posible en el caso de los museos, pues no siempre lo que desea la audiencia en términos concretos si ella no está educada, puede aportarle más a su integridad.

La idea de crear un plan comunicacional no es sólo informar a las personas todas las actividades que el museo realiza, sino que también crear cuantas instancias sean posibles para que las personas tengan la oportunidad de “contactarse con la experiencia museística”.

El plan comunicacional es parte del proceso de planificación estratégica de un museo. Éste describe las ideas del museo, el mercado sus objetivos relativos a los esfuerzos promocionales y

cómo lograrlos. Debe ser desarrollado en conjunto con el plan estratégico del museo y sus actividades deben ser coordinadas con la finalidad de proveer una visión común.

¿Por qué una institución sin fin de lucro debe realizar un plan comunicacional?

El plan comunicacional cuenta con diferentes herramientas, las cuales serán definidas en este capítulo y aplicadas en el capítulo III de este proyecto mediante la metodología del marco lógico. Se consideran las diversas razones existentes respecto al beneficio de desarrollar esta estrategia:

1. Focalizar y definir prioridades entorno a los recursos limitados de tiempo y dinero, de acuerdo a los objetivos más importantes. Ayuda a las instituciones sin fin de lucro, quienes sin éste plan, corren el riesgo de reaccionar tarde ante posibles eventos negativos o dejar de cumplir su misión en un intervalo de tiempo.
2. Impone disciplina y claros procedimientos los que ayudan a aclarar los objetivos y la audiencia meta, definir claramente el mensaje, y a comprender mejor el entorno en el que se mueve la organización.
3. Integra todos sus esfuerzos comunicacionales en un solo argumento, a fin de ser difundido en la sociedad y reconocida por esta. Ellos están encauzados a las actividades de los medios (tv, prensa), al gobierno, a las comunicaciones con los miembros tanto del personal del museo como a sus colaboradores, y otras entidades relacionadas.
4. Asegura que todos los integrantes de la organización están alineados bajo el mismo mensaje, el que buscaban traspasar al mundo, dado que se sienten identificados con él.
5. Mejorar el plan de medios de la organización. La importancia de que un plan de medios esté bien desarrollado, es que los medios de comunicación son la principal fuerza de enseñanza en nuestra sociedad, quienes ponen la agenda pública de política y enmarcan la percepción pública sobre muchos asuntos.²³

1.11 Declaración de Propósitos

Es al órgano rector de un museo a quien le incumbe la tarea de crear estatutos que normen su organización, y a su vez, debe difundir y atenerse a una declaración que exprese el propósito global de la institución particular, en términos de misión, objetivos, estrategias y tácticas.

Misión y visión: Es una afirmación breve, objetiva e inspiradora respecto a la razón de ser o relevancia del museo. Ella es una expresión que se enfoca en las razones más permanentes y profundas de la existencia del museo, por lo que es de vital importancia que los individuos que a él están ligados (patronato, personal y voluntarios) tengan plena conciencia de ella y se alineen para su cumplimiento.

La misión debe ser singular, pudiendo hacer que el museo se especifique más en aquellas áreas con las que cuenta mayores ventajas, ella no debe ser excesivamente imprecisa para no confundir

²³ Resumen Philip Kotler, “Estrategias y marketing de museos”.

a quienes deben llevarla a cabo, pero a la vez tampoco excesivamente estrecha o limitada pues podría restringir potenciales ventajas en ámbitos del museo.

Los esfuerzos de los museos por proteger su misión e independencia han topado en los últimos años con presiones crecientes para que adopten una mayor orientación al público y los visitantes, que tengan presente los intereses y las necesidades de la audiencia y respondan a las necesidades del mercado en general. Kotler y Kotler (1998) en esta línea ejemplifican que en cuando los museos dejaron de mirarse como depósitos de colecciones y empezaron a catalogarse como centro de información y educación, los profesionales que trabajan en el museo (conservadores, investigadores y expertos), comenzaron a perder su orientación en la misión, pues no estaban adaptados a la nueva necesidad de orientarse en mayor medida al público dado que su profesión nunca lo había requerido.

Para solucionar este problema, se debe profundizar en el trabajo en equipo entre los especialistas en marketing, los profesionales del museo, gestores culturales, etc.

Mientras la misión expresa el propósito de la organización, la visión expresa la situación ideal en la que la organización desea convertirse. Ella es fuente de definición de objetivos de largo plazo, y refleja las ideas en las que el museo debe centrar sus esfuerzos.

Objetivos: Expresiones cuantitativas de alcance limitado, respecto a cada una de las medidas que el museo debe tomar en dirección de los objetivos de más largo alcance. En ellos se resumen exactamente las necesidades que deben satisfacerse para alcanzar la misión, en que límite de tiempo, y de acuerdo a que criterio.

En inglés, utilizan la abreviación SMART²⁴ para resumir las características que los objetivos deberían cumplir: Específico, medible, logable, realista y oportuno.

Estrategias: Ellas definen los acuerdos generales que deben realizarse para lograr un objetivo, dado los recursos con los que cuenta el museo y el tiempo disponible para alcanzarlo. Cada objetivo cuenta con una o más estrategias ligadas a él.

Tácticas: Son las actividades específicas que se utilizan para implementar las estrategias. Ellas deben conformar un plan bastante detallado donde se establezca tiempo y presupuesto delimitado para su cumplimiento.

1.11.1 Funciones de la gestión de museos

La gestión ha de estar preparada para desempeñar las siguientes funciones:

Inspirar con sentido la misión del museo: El gestor cultural debe ser inspirado por la misión, creer en ella hasta el punto de sentirla internamente, con el objetivo de que través de su creatividad pueda lograr su cumplimiento.

²⁴ Pro Spectatore, "Museum for People.", SMART – specific, measurable, achievable, realistic and timely, página 6.

Si la misión no inspira ni estimula a los que trabajan en el museo, puede deberse a fallas en su traspaso por parte de la gerencia o a que está obsoleta, lo cual exige un control en ambos contextos.

El identificar la misión correcta puede requerir tiempo, pero ella es esencial para dirigir la institución en el largo plazo, pues constituye la médula entorno a la cual se desarrollan los diferentes roles de la institución.

- *Comunicar el mandato del museo:* El gestor cultural debe comprender el mandato de la institución - a lo que está destinado a realizar - y debe ser capaz de comunicarlo a todas las personas ligadas al museo, tanto en el ámbito interno (personal, voluntarios) cómo a su potencial audiencia. El conocer el mandato, implica entender perfectamente tanto su alcance cómo sus limitaciones, en pos de llevarlo a cabo íntegramente.

Si un museo no cumple su mandato y éste sí alberga un verdadero interés en el público, entonces cualquier otra institución puede apropiarse de esta carencia y cumplirla, realizando así el mandato pendiente. Ello puede conducir, por ejemplo, a que dos museos de una misma ciudad se encarguen de un objetivo común, desviándose entre sí la potencial audiencia (y los recursos).

Ésta función a través de la historia ha sido graficada como una ineludible responsabilidad, “No puede haber ocasión para una rivalidad envidiosa entre los museos aun cuando se encuentren en la misma ciudad. Todo buen museo fortalece a sus vecinos, y el éxito de uno tiende a la popularidad y al apoyo público de los demás”²⁵

Controlar la consecución de objetivos: La gestión debe especificar los objetivos de corto plazo de forma medible, en pos de que en su conjunto estos encaminen a la institución hacia el cambio cualitativo expresado en las metas.

- *Evaluar el cumplimiento de las funciones del museo:* La realización de la misión, mandato y objetivos de corto plazo sólo valen si están en relación con las funciones específicas del museo (colección, documentación, conservación, investigación). Es por ello que es una tarea vital el evaluar su cumplimiento en términos de efectividad y eficiencia.

1.11.2 Encargados de gestionar el museo

Órgano rector o Patronato: Son los encargados del gobierno del museo en términos financieros y administrativos. Sus responsabilidades están ligadas al cumplimiento de la misión y mandato del museo, junto a preservar la relación que la institución tiene con la comunidad que la rodea. Todas ellas se encuentran generalmente plasmadas en los estatutos que regulan el organismo, en pos de definir claramente las funciones de cada persona ligada al museo, evitando de esta forma la confusión de roles.

Los miembros del patronato se distribuyen en comités, quienes se encargan de realizar recomendaciones según su especialidad, la cual debe estar bien especificada. A su vez, ellos

²⁵ “The principles of Museum Administration” (G. Brown Goode, Texto publicado en Museums Association Report of Proceedings with the papers read at the Sixth Annual General Meeting held in Newcastle-upon- Tyne July 23-26, 1895 Ed. by H.M. Platnauer, B. Sc. & E. Howarth. London 1895. “Principios de administración de museos” traducido por Carlota Romero, página 8).

deben conocer los límites de su responsabilidad tanto personal como colectiva respecto a las actividades realizadas por el museo.

Respecto a la dirección de los museos, el principal desafío es equilibrar el rol que cumple el patronato con la responsabilidad delegada al encargado de la gestión, es decir, el director.

Tanto el presidente del patronato como el director cumplen ambos una función de mutuo apoyo en el ámbito de mantener continuamente abierta la discusión respecto los lineamientos del museo, además del traspaso de información al resto de las personas ligadas a la entidad.

El personal del museo responde al director de la institución, y a su vez éste responde al patronato.

Es por ello que un código ético claro debe normar las relaciones entre ambos canales de comunicación, en búsqueda que ellos sean transparentes en el traspaso de información.

El personal: El personal profesional que trabaja en un museo (de forma remunerada o no remunerada) es el que está a cargo de realizar las funciones de la institución, dado que tiene una capacitación en el tema, o posee experiencia práctica que lo capacita para desempeñarse en las áreas de gestión y operación del museo.

En un museo, principalmente se realizan tres actividades relativas a la función intrínseca del museo: resguardo de colecciones, actividades orientadas a la exhibición de ellas y administración del museo. Dada la interrelación entre dichas áreas, existe la necesidad que ellas se coordinen de modo interdepartamental.

El personal que trabaja en el museo, generalmente obtiene beneficios no pecuniarios (mayor desarrollo profesional, cumplimiento de una labor social para la comunidad, entrega de conocimientos) que lo motivan a realizar sus funciones con mayor ahínco debido a la representación de valores que el museo simboliza.

Es muy probable que las remuneraciones percibidas por los funcionarios de la organización, sean menores a las que recibirían en el mercado del trabajo tradicional por el mismo cargo. Ello se debe a que el carácter sin fin de lucro del museo, lo mantiene permanentemente en búsqueda de recursos para financiar sus actividades más que a obtener una rentabilidad por su desempeño.

El carácter menos lucrativo para los trabajadores, obliga a los directivos a estar en permanente búsqueda de proveer a sus funcionarios de la motivación suficiente que los incentive a seguir desempeñándose responsablemente en sus actividades. Se debe reconocer el valor que ellos representan a través de una “política de personal”, que atienda dichas necesidades.

En otro ámbito, el carácter permanentemente orientado a la mejora de servicios y experiencias que viven los clientes que se ha instaurado en los últimos años, exige que los museos estén cada vez más preocupados de capacitar a su línea de mayor contacto con el consumidor, con la finalidad de que éste sea hábil en el ofrecimiento de un entorno agradable al visitante, propicio para el conocimiento y aprendizaje.

Voluntarios: Dentro de la administración de un museo, es habitual constatar que gran parte del personal que se en él desempeña lo hace como voluntario. Ellos pueden ser muy beneficiosos para el funcionamiento del museo si es que son bien capacitados para cumplir su labor, a través del mejoramiento los vínculos de éste con la comunidad.

El museo debe tener claramente definido los roles que cumplen los voluntarios, en pos de que las funciones no interfieran entre sí.

De la misma forma que con el personal, los directivos de un museo que cuenta con voluntarios debería estar en permanente búsqueda de retribuciones sino monetarias, a través del reconocimiento de su labor. Ello puede darse con diversos tipos de gratificaciones, cómo la realización y desarrollo personal y a través del reconocimiento social.

1.12 Desarrollo de audiencia

El desarrollo de público abraza dos aspectos:

- *aumentar cifras de audiencia*: Ello es posible a través del aumento en la cuota de mercado o por percibir tasas de asistencia más altas dentro del mercado. La finalidad de este incremento en cifras de público, pueden ser tanto para objetivos políticos así como motivos económicos (a través de la generación de ingreso).
- *Contexto político del museo*: El mandato y obligaciones derivadas de la diversidad cultural y equidad en el acceso, requieren del desarrollo de una variedad más amplia de audiencia en los museos.

Las estrategias de sobrevivencia de los museos, enfatizan la importancia de aumentar la inclusión social de sectores más desprotegidos tendiendo la mano a las minorías y grupos menos representativos a través del incremento de acceso, y construyendo relaciones a largo plazo para mantener a visitantes unidos a la institución.

La construcción de audiencia es una de las funciones principales del marketing de museos, y para su desarrollo, es básica la obtención de información del público (gustos, preferencias y necesidades).

El desarrollo de marketing en el caso del museo, requiere que éste mire su audiencia cómo consumidores, que se vea a sí mismo a través de sus ojos, y adaptar sus programas y facilidades a las necesidades y requerimientos de ellos, en general, hacerlo accesible.

Para ello, el museo debe reconocer que las personas tienen distintos modos y ritmos de aprendizaje. Por ejemplo, el museo puede ofrecer una experiencia educativa “paso a paso”, donde los visitantes puedan elegir cuanto aprendizaje quieren recibir.

1.13 Fidelizar al público

Uno de los métodos más efectivos para mantener la audiencia cautiva en la institución museística, es a través de programas de fidelización de público.

En el caso del museo, entendiéndose por fidelización el mantenimiento de relaciones a largo plazo con el público, haciéndose parte importante de los eventos de ocio a los que él asiste. Ello implica el establecimiento de sólidos vínculos y el mantenimiento de las relaciones durante el tiempo, lo que se logra principalmente cuando la comunidad se involucra en los procesos del museo y se siente identificada con él.

Para llevar a cabo un proceso de fidelización, es de gran importancia el enfoque estratégico llevado a cabo por a través del marketing cultural. Tradicionalmente muchos museos se centraban en el proceso de visita al museo como sólo un proceso contemplativo, donde el vínculo con la audiencia estaba solo ligada a la apreciación de la colección (si es que ella asistía), mientras el museo centraba sus esfuerzos en la preservación e investigación.

El incremento de la competencia de proveedores de ocio, la mayor necesidad de generar recursos financieros de manera autónoma y las crecientes exigencias del público, requieren de los museos una sustancial atención a la satisfacción del consumidor y al proceso post-visita.

Una estrategia a seguir es proveer a los museos, siguiendo el ejemplo que deberían seguir los cine arte, de mayores experiencias atribuibles al consumo de cultura, para que no exista por parte del asistente un sacrificio de por medio para asistir al evento, sino una inversión fructífera donde él esté consciente de los beneficios que le acarrea.

Los programas de fidelización se caracterizan por una relación directa entre el museo y sus asistentes, por ejemplo al pertenecer al “grupo de amigos del museo” o suscribirse a un programa artístico determinado.

Los beneficios de mantener la relación antes mencionada para los consumidores, pueden ser clasificados como tangible e intangible. En el primer contexto, podemos citar como ejemplos del provecho posible de ser parte de un programa, los descuentos en actividades relacionada a la institución, invitaciones a eventos especiales no disponibles para el público en general, souvenir especiales, etc.

En el contexto de beneficios intangibles, podemos citar a posibilidad de conocer a distintas personas con intereses afines a los del visitante, y la oportunidad de sentirse satisfecho del apoyo brindado a una causa noble.

Las empresas también pueden verse beneficiadas de los programas de fidelización, a través de un mayor ingreso generado por la mayor asistencia de las personas y al asegurarse un grupo del mercado estable.

Para mantener la satisfacción de los asistentes al museo, los gestores pueden modificar constantemente su oferta de experiencias, las que potenciarán el cumplimiento de la misión. En la misma línea, Kotler y Kotler (1998) enfatizan que el éxito de estos programas radica principalmente en la capacidad de definir las necesidades, intereses y niveles de satisfacción de los asistentes.

Un punto importante de la lealtad de los consumidores, es que ella no puede darse sin la existencia de lealtad por parte del personal del museo. Consistentemente con una alta tasa de retención de público se crean inesperados incentivos en los empleados y voluntarios, relativos a una más alta moral, incrementos en productividad e incluso reducción de costos de capital.

1.14 Fortalezas de la fidelización

Los efectos de aplicar un programa de fidelización al ser aplicado a los museos, son que la lealtad a la sustentabilidad a sus operaciones y crean los siguientes efectos económicos positivos:

- Al distinguir y atraer a miembros e invitados que valoran su misión, se repiten tanto las visitas como se elevan las ventas. Al concentrar la inversión selectivamente en determinados consumidores, se incrementa su lealtad y se estimula un crecimiento sustentable. El problema que ello podría acarrear es que si la misión del museo se encuentra demasiado limitada en atraer diversidad de audiencia, no será posible realizar la operación mencionada.
- Genera un acercamiento de aquellos que no han percibido la experiencia cultural. Un crecimiento sustentable permite que el museo pueda atraer y retener mejores empleados. La oportunidad de diseñar y entregar un mayor valor a la comunidad incrementa la satisfacción del personal.
- Los donadores leales al museo se comportan como su compañero. Ellos pueden aumentar las inversiones, disminuir el costo del capital, y asegurar flujo de caja. Si ellos permanecieron en los momentos críticos del museo, es muy probable que tengan conocimientos respecto a su administración que el resto desconozca y que sean útiles si son aplicados.

1.15 Crear experiencias de calidad para los visitantes

Es importante que los gestores culturales ponderen el hecho de que la calidad de la experiencia museística determinará en gran parte si los visitantes acuden de nuevo o recomiendan el museo a otros potenciales visitantes.

En pos de atraer público debería solventar tres asuntos principales:

1. Determinar cual es la demanda de visitantes.
2. Prolongar la duración de la visita, lo que corresponde a una forma de enriquecer y ahondar la experiencia del visitante, además de brindar la posibilidad de aumentar los ingresos del museo.
3. Reducir los costos de la visita, a ello se refiere que los visitantes realizarán una actividad en la medida que estén convencidos que los costos son menores a los beneficios de la visita. Los costos asociados, pueden ser definidos cómo la existencia de estacionamiento o no cercano al museo (costo de caminar o dejar en la vía pública el auto con la consecuente posibilidad de robo), si existen lugares para compartir y relajarse luego de ver la exposición (cafés, restaurant), la posibilidad de sentirse incómodo en el museo si es que no se comprende la exposición por falta de educación (exclusión).

Con el fin de mejorar la percepción de la audiencia, el museo puede considerar medidas para captar la atención del cliente como proveer de servicios de calidad para que los asistentes prefieran asistir a estos lugares en vez de los otros proveedores de ocio. En este sentido, Kotler y Kotler (2001)²⁶ provee a modo de ejemplo en la situación mencionada, la importancia de proveer de tiendas de regalos y souvenirs, cafetería y zonas de descanso habilitadas. Además reconoce la conveniencia de acceso a servicio que atiendan las necesidades de los menores de edad en pos de evitar preocupaciones a sus padres, y el limitar la sobrecarga sensorial cuando las exposiciones cuentan con un número excesivo de experiencias.

²⁶ “Estrategias y marketing de museos.” Pág. 72.

1.16 Promoción

“La promoción es el elemento del mix comercial que sirve para informar, persuadir y recordar al mercado respecto la existencia de un producto. La campaña promocional tiene como objetivo lograr la atención del mercado objetivo y asegurarse un lugar en la mente del consumidor”²⁷

La comunicación en el caso de los museos es el proceso de informar, persuadir y educar a la audiencia objetivo en una forma particular. Si los museos desean tener una comunicación efectiva con su audiencia, ellos deberían definir claramente los objetivos de la comunicación.

La comunicación en el caso del museo, más allá de la construcción de una imagen percibida por los asistentes, se refleja en la experiencia que la institución le entrega a su público, donde las exhibiciones son los productos principales. La infraestructura, otros métodos de servicio y el servicio proveído, en conjunto comunican el mensaje a la audiencia.

Los museos tienen la responsabilidad de entender la comunicación y las actividades de promoción en un sentido más amplio, no sólo centrándose en ellas cómo una función comercial para atraer audiencia.

1. 17 Creación de imagen e identidad de marca

Antes de que un museo pueda determinar que herramientas de comunicación y promoción utilizará, debe tener una imagen o mensaje o mensaje para el producto, servicio o experiencia que pretende promocionar.

La imagen debe ser algo a lo que los consumidores respondan, que los seduzca y les anime a participar. Ella (denominada a veces imagen de marca) representa también un atajo para captar la atención, generar familiaridad y confianza por parte de los consumidores. Philip Kotler y Neil Kotler (2001)²⁸, proveen una intuición tras las características anteriormente descritas. Ella es que generalmente a la gente no le gusta demasiado dedicar mucho tiempo a conocer las características de los productos o a realizar comparaciones entre ellos. Una imagen eficaz funciona como un embudo, que dirige el flujo de atención y hace que los consumidores se inclinen normalmente por el producto, siempre que tengan necesidad de él.

La imagen o identidad de marca se crea luego de una investigación considerable entre los consumidores. Como herramienta de promoción y comunicación adopta la forma de un logotipo o símbolo visual y un mensaje, a modo de slogan o lema, que actúan conjuntamente para atraer la atención. Cuando una imagen se vuelve popular, se asocia en la mente del consumidor con una serie de beneficios y expectativas positivas (como confiabilidad, calidad, etc.) La imagen de marca es una promesa, y es por ello que cabe esperar que la institución cumpla con los beneficios que ha prometido, lo que en parte se consigue haciendo coincidir la imagen de marca con la experiencia que tiene el consumidor de dicha marca.

²⁷ Hardy, Max; catedrático de Marketing, Universidad de Valparaíso, 2009

²⁸ “Estrategias y marketing de museos”, página 260-261

1.18 Publicidad

Incluye dentro de sus herramientas específicas los anuncios impresos, radio, televisión y carteles publicitarios.

Dado que es un servicio pagado de a menudo alto precio, el anuncio debe crear interés por un amplio rango de audiencia.

La publicidad tiene objetivos diferentes, y por lo tanto debería ser categorizada en consecuencia a ellos. La primera aproximación, está relacionada con la construcción de imagen de la institución gracias a la publicidad, donde el nombre y las características importantes de la institución son presentados en dichos anuncios y encauzan la cimentación de dicha percepción. En este ámbito destaca que la publicidad también ayuda a mantener relaciones positivas con la audiencia.

Una organización puede relacionarse con cierto tipo de actividades que estimulan las preferencias de la audiencia por dicha compañía. (Por ejemplo, el logo del museo patrocinando una actividad deportiva).

Cuando un museo es conocido, y su potencial audiencia ha establecido sentimientos positivos hacia él, se puede publicitar una actividad determinada para ofrecer a las personas a una razón para visitarlo. Ése es el tipo de publicidad que los museos principalmente utilizan, pues dado su presupuesto limitado, los museos raramente construyen toda su imagen a través de una campaña publicitaria (debido a los costos que ella acarrearía).

Diseño del mensaje: El mensaje corresponde a lo que el museo quiere comunicar tanto a su audiencia, cómo a la sociedad en general. Su objetivo es tanto para respaldar la función del museo como para persuadir a más personas que lo visiten.

Debe cumplir de preferencia estas características: Claro y simple en el uso de su lenguaje

- Sucinto: en el caso de los mensajes como en otros aspectos de una comunicación efectiva, la regla es “menos es más”. Mientras éste es más breve, más fácil es de recordar.
- Creíble: Tanto la audiencia como el personal del museo debe confiar en lo que están difundiendo. En el caso de su personal, esto cobra aún mayor importancia, pues cuanto más ellos confían en el mensaje de su institución, con más convicción y pasión se lo traspasarán a su público.
- Cautivante: debe evocar una respuesta emotiva por parte del receptor.
- Que aborde un tema único.

1.19 Relaciones Públicas (RRPP)

Es probable que las relaciones públicas (RRPP) pronto superen a la publicidad en efectividad, debido a los crecientes costos de esta última, y a que ella no genera expectativas en un número considerable de potencial audiencia durante el tiempo que la campaña publicitaria estuvo realizándose. Kotler y Kotler (1998) resaltan en éste ámbito que estas herramientas se

diferencian en cuanto a sus objetivos, mientras la publicidad puede ser ideal para promover una actividad en particular, las RP son más adecuadas para la construcción de imagen del museo.

Los objetivos primarios de las relaciones públicas, son de formar, mantener, o cambiar las actitudes del público hacia la organización de museo en sí mismo, sus programas de exhibiciones o sus servicios.

Las relaciones públicas que han sido llevadas a cabo exitosamente, pueden llegar a influenciar significativamente las actitudes de la audiencia, la publicidad, y la imagen del museo. Ellas tienen un gran impacto en la conciencia de la gente, por lo que un gran número de organizaciones con y sin fin de lucro la utilizan como medio de atracción del público a sus productos, servicios, a la organización en si misma.

Las Relaciones públicas a menudo proporcionan la información al día de lo que está ocurriendo en el museo, y a su vez le recuerda al público que el museo está esmerándose en su audiencia. Además, a través de ella (RRPP) el museo entrega el mensaje y la promesa a quienes no son actualmente sus visitantes.

La gente cree en las relaciones públicas más que en la publicidad, pues ella es concebida como un medio de comunicación honesto dado que está respaldada por la promesa de instituciones y personas que cuentan con credibilidad ante la sociedad. Ello significa que una RP efectiva de las actividades que el museo esta realizando, pueden además enviar un claro mensaje de los beneficios que la gente obtendrá a través de la experiencia museística.

La mayor credibilidad de las relaciones públicas que otro tipo de promoción, en general se debe a que ella es a menudo articulada en medios de comunicación autorizados, como periódicos y programas de televisión nacionales.

Las organizaciones con un presupuesto promocional limitado, como los museos públicos, tienen grandes incentivos a maximizar el uso de las relaciones públicas, dado el menor costo que les significa y su mayor efectividad.

1.20 Internet

Internet es un medio único de comunicación, dada la gran cantidad de información que puede ser distribuida a costo mínimo a través de él, y a que su acceso constantemente se ha facilitado en todo el mundo.

Aún así, Internet tiene algunas limitaciones. Mientras la publicidad y el marketing directo “tienden la mano al público”, éste tiene que buscar activamente para encontrar información en la Web. En la sociedad actual, donde el uso de tecnologías de información y comunicación es cada vez más importante para obtener desarrollo, el uso de Internet es necesario a la hora de atraer turismo cultural a los países.

En el caso de los turistas extranjeros ésta herramienta se transforma en una vía expedita para conocer lugares diferentes a su nación, para ellos la búsqueda en Internet es el primer paso para planear sus vacaciones.

1.21 Posicionamiento

El posicionamiento del museo, puede ser definido como el proceso de diseño de la imagen de la institución en la mente de la audiencia, la que usualmente depende del análisis de la institución en lo que respecta a los segmentos de su mercado, fortalezas, debilidades, ofrecimientos y competencia.

En búsqueda de establecer un posicionamiento estratégico, los museos necesitan saber exactamente como sus visitantes se sienten respecto a los beneficios que obtienen a través de la experiencia museística. Además, la institución debería considerar un rango más amplio de ofrecimientos y beneficios que su audiencia podría estar esperando. Además es importante que los museos vigilen constantemente su competencia y su propia imagen.

1. 22 Presupuesto para poner en práctica las estrategias y tácticas

La evaluación de los costos que tomará el realizar las actividades proyectadas, es una útil herramienta para darle credibilidad y confianza al plan comunicacional por parte del órgano rector del museo.

Para realizar el presupuesto es necesario recolectar todos los datos financieros relativos a cada actividad, para luego detallar en cada una de ellas una propuesta respecto como financiarla.

Además, el plan debería considerar cuantos integrantes del personal serán necesarios para llevar a cabo las actividades.

1. 23 Memorándum

Es un calendario de planificación que incluye las fechas en las que las actividades comunicacionales del museo serán realizadas, y los pasos que serán necesarios seguir para lograr efectivamente su ejecución

CAPÍTULO II: DIAGNOSTICO MUSEO PALMIRA ROMANO

2.1 Presentación de la comuna de Limache

Significado del Nombre de Limache.

No ha habido, en ninguna de las villas y aldeas de Chile, una localidad que haya tenido más títulos que la de Limache.

En la época aborígen no se llamo Limache, Ya que *lima* en Araucano quiere decir “*garrapata*” y *che* “*gente*”; de modo que la traducción textual de esta sería “*País de Garrapatas*”.

Pero por fortuna el significado es otro y mucho más poético, digno del lugar, porque el antiguo Limache venía de lli (peñasco) y machi (brujo) “Peñasco del Brujo”, Según una antigua tradición indígena, en remotos siglos, el cono de la campana era un peñasco (Lli) reluciente de oro y pedrerías, codiciado por una nación extranjera que vino a conquistarlo. Pero los Machis o brujos del lugar resolvieron burlar la codicia de los forasteros, disponiendo que en una noche cayera sobre el encantado cerro una espesa capa de granito que oculto sus codiciados tesoros.

Un Historiador moderno de Limache ha dado también a su nombre la curiosa etimología de agua clara, pero con la misma razón habría podido decir que Limache significaba mujer bonita, uva moscatel, melón de olor o cualquiera de las cosas que aquí se dan tan buenas.

2.1.1 Limache indígena

Los moradores del valle de Limache fueron el pueblo agro -alfarero conocido como Picunche (picun=norte; che=gente, es decir hombres del Norte) estos aborígenes habitaron en realidad toda la región comprendida entre los ríos Itata del Sur y el Aconcagua por el Norte. Quienes alcanzaron una mayor evolución que los Mapuches y Huillinches debido a su contacto con Diaguitas e Incas, lo que permitió adquirir parte de su técnica y cultura. En nuestro valle desde 1920 se tienen noticias de hallazgos arqueológicos que constituyen un suceso de primera importancia para conocer más cercanamente a los Primigenios moradores de esta tierra. Con el descubrimiento de piezas como:

- Alfarería, cerámica destacada por su superficie de color anaranjado con decoración pintada de negro llamado "Trinacho".
- Palas de piedra, morteros y manos de moler, que se relacionan con actividades agrícolas.
- Puntas de proyectil, de forma triangular y base escotada, trabajadas con técnica de presión.
- Huesos y fibras de lana, se relacionan con el trabajo de pieles, rituales y trabajos textiles.
- Restos de aros y el registro de molde para el trabajo del cobre, confirma que conocieron la metalurgia.

Estas son algunas de las características más importantes de los pueblos indígenas que habitaban el valle.

2.1.2 Carritos de Sangre

Unas de las cosas que más llama la atención de la Historia de Limache son los carritos de sangre que hubo en el año 1930. Estos transportaban personas y se guiaban a través de unos rieles instalados en algunas calles. Se llamaban Carritos de Sangre porque eran carros tirados por caballos.



Carritos de Sangre, Limache 1930²⁹

2.1.3 Historia

Al lugar donde se encuentra la ciudad, se le llamó Santa Cruz, por un famoso Santo Cristo que en el corazón de un espino encontró un indio que hacía leña en 1634.

En 1776, don José Joaquín Sánchez Dueñas, compró la Hacienda de San Pedro y Limache. Cuando éste murió dividió la Hacienda entre sus herederos, don Francisco Javier Dueñas, a quien le quedó la hacienda de regadío de San Pedro, y su hermana, doña Mercedes Dueñas, esposa de don Francisco de la Cerda, a quien le correspondió la Estancia de Limache. A la muerte de los poseedores de la última, iba a dividirse en hijuelas, pero afortunadamente Francisco de la Cerda se la dio a su hijo don Ramón de la Cerda, que contrajo matrimonio con doña Dolores Dueñas.

En la parte sur de Limache, separado de la estancia de Limache por el Estero de Limache, gracias a la petición de algunos vecinos, el gobierno le dio el título, por decreto en febrero de 1828, de la Villa Alegre de Limache.

En 1856 se comenzaron a sentir el ruido de las locomotoras. El trazado inicial decía que línea férrea pasaría por la Villa Alegre de Limache, pero por falta de presupuesto, no pasaría por aquel lugar, sino que 2 kilómetros más alejado, por la Hacienda de Limache, que era propiedad de don Ramón de La Cerda.

Él tenía que ceder algunos terrenos de su Hacienda para que pudieran pasar los ferrocarriles. Cedió entonces parte de sus terrenos para la línea férrea y la construcción de la Estación de Trenes, que se inauguraron el jueves 25 de diciembre de 1856. Pero, gracias a esto, comenzó la iniciativa de construir un nuevo pueblo a las orillas de la nueva Estación.

Don Ramón de la Cerda, el 27 de enero de 1857, obtuvo del intendente de Valparaíso, la aprobación de los planos. El título oficial del pueblo gemelo del antiguo San Pedro de Limache, fue el de San Francisco, en memoria del padre del fundador, naciendo así, San Francisco de Limache.

²⁹ Registro Municipalidad de Limache

Don Ramón de la Cerda murió en enero de 1858, y la Hacienda de Limache, mediante un remate, pasó a manos de don José Tomás de Urmeneta.

El 2 de mayo de 1858, se crea en la Villa Alegre de Limache, la Ilustre Municipalidad de Limache. Su primer alcalde fue don Juan Crisóstomo Rodenas. En 1864 por decreto supremo, se crea el Departamento de Limache. En 1874 a Limache se le concedió el título de Ciudad, por decreto del 29 de mayo.

En 1893 San Francisco de Limache, Olmué y Quilpue, subdelegaciones del Depto. de Limache, reciben categoría de Municipalidad. Quilpue es seccionada y pasa a ser parte del Departamento de Casablanca. El 10 de noviembre de 1896 se le concedió el título de Ciudad, por decreto supremo, a San Francisco de Limache.

En el año 1927, se suprimen las comunas de San Francisco de Limache, y de Olmué, y se refunden en la de Limache, bajo el mando del Alcalde don Francisco Pedot. En 1956 por primera vez en la historia de Limache una mujer llega a la Municipalidad: la regidora Palmira Romano Piraino.

En el año 1966, Olmué recibe la categoría de Comuna y es separada de Limache.



Vista del Valle de Limache³⁰

2.2 Evolución Socio-Territorial

2.2.1 Demografía

Según los datos recolectados en el Censo del Instituto Nacional de Estadísticas, la comuna posee una superficie de 294 km² y una población de 39.219 habitantes, de los cuales son 19.950 mujeres y son 19.269 hombres.

Limache acoge al 2,55% de la población total de la región. Un 10,89% (4.271 habitantes) corresponde a población rural y un 89,11% (34.948 habitantes) a población urbana.

Fecha: 30-06-2008

Indicadores para la Comuna de: Limache

Indicador	Valo		Año
	r	Unidad	
Población según edad 0 a 5 años, Porcentaje	9,24	%	2002
Población según edad 06 a 11 años, Porcentaje	10,97	%	2002
Población según edad 12 a 18 años, Porcentaje	12,06	%	2002
Población según edad 19 a 59 años, Porcentaje	53,6	%	2002
Población según edad mayor a 60 años, Porcentaje	14,13	%	2002
Vejez femenina, Índice	18,16	%	2002
Vejez masculina, Índice	14,67	%	2002

³⁰ Registro Municipal- Wikipedia.com

Vejez, Índice 16,44 % 2002

(*) Fuente MINVU.cl

Ubicación geográfica: Superficie: 294 Km2

Población: 39.219 hab.

Densidad: 133,49 hab./km2

Coordenadas 32°59'12"S 71°16'27"O

Análisis: Limache posee un gran porcentaje de adultos y de adultos mayores. Lo que implica que la juventud emigra a centros urbano de mayor densidad para el desarrollo profesional y económico. Dado el clima que posee Limache es favorable para el desarrollo de una mejor calidad de vida del adulto mayor.

2.2.2 Economía

Históricamente, Limache se ha caracterizado por tener una producción agrícola basada en el cultivo del tomate. En el Censo agropecuario de 1965, Limache ocupaba el 3º lugar en la Región con superficie plantada de hortalizas (1.023 ha). En el Censo de 1997 se señala que Limache tiene 1.143,6 ha de hortalizas al aire libre o en invernaderos.

El destino de los tomates de Limache son las ferias de la Vega Central y Lo Valledor en Santiago, y en menor medida en las ferias de La Calera y Valparaíso.



2.2.3 Comercio

El comercio de la ciudad se concentra en San Francisco en los alrededores de la Estación de Trenes de Limache, especialmente en torno a la Avenida Urmeneta y calles Arturo Prat, Ignacio Serrano y Carlos Condell.

En Limache Viejo el comercio se localiza en los alrededores de la Avenida República y calle Echaurren.³¹

2.2.4 Transporte

La comuna de Limache se encuentra a 108 km de Santiago y a 43 km desde Valparaíso.

³¹ Fuente Creación Propia

Desde la capital de Chile se puede llegar a través de la Cuesta de La Dormida que comunica a Olmué y a Tiltil, por la Ruta CH-5 o Autopista del Aconcagua y luego por el Camino Troncal Ruta CH-62 entre La Calera y Quillota, y por la Vía Lo Orozco que comunica a Casablanca con Quilpue.

Desde la capital de la Región y desde otras localidades de la costa (Litoral Central) se puede llegar por el Camino Troncal Ruta CH-62 que une a Valparaíso con La Calera, por la nueva Autopista Troncal Sur que une a Viña del Mar con Villa Alemana, o por la Ruta CH-60 (*Camino Internacional*) que une a Valparaíso con la Ciudad argentina de Mendoza.

El Metro de Valparaíso, Servicio Ferroviario que fue inaugurado el 23 de noviembre de 2005 donde la Estación Limache es punta de rieles. Metro Valparaíso cuenta con 1 línea que va desde la capital de la región, Valparaíso, pasando por la ciudad más populosa de la región, Viña del Mar, siguiendo por las comunas de Quilpue, Villa Alemana hasta terminar por Limache, una ciudad que no pertenece al Gran Valparaíso pero se trazó hasta allí ya que muchos de sus ciudadanos usaban el antiguo servicio de Ferroviario, que operaba MERVAL, filial de EFE en Valparaíso y la misma que maneja el Metro hoy en día.

La línea 1 cuenta con 20 estaciones de las cuales las más importantes son Puerto, Viña del Mar, El Belloto, Sargento Aldea y Limache.

En la ciudad se encuentra la Estación de Limache del Metro de Valparaíso, que disponen con salidas de trenes cada 24 minutos en días hábiles y 18 minutos los fines de semana entre Limache y Valparaíso.

El transporte ínter comunal permite salidas continuas hacia ciudades importantes de la zona, o hacia otros puntos de la región.

Existe interconexión con otras ciudades de Chile con salidas diarias hacia el norte del país y hacia la Capital vía la Cuesta de La Dormida o la Ruta 5.

La Avenida Urmeneta, que cuenta a ambos costados frondosos plátanos orientales, es la arteria principal de San Francisco de Limache. La Avenida República es la arteria más importante de tráfico vehicular de Limache Viejo.

El transporte comunal circula en torno a determinadas calles, como la Avenida Palmira Romano, Avenida Urmeneta, calle Ignacio Serrano, calle Arturo Prat, calle Carlos Condell, Avenida Eastman, Avenida República, Avenida 18 de Septiembre, Avenida Independencia, calle Echaurren y Avenida Andrés Bello.³²

³² Fuente Creación Propia



Vías de acceso a Limache en la Región

2.3 Turismo en Limache

Dentro de los principales atractivos turísticos se encuentra el Embalse Lliu-Lliu.

En torno a la Avenida Eastman se encuentran hosterías, cabañas, restaurantes con comida típica chilena, venta de frutos de la zona, o artesanías en mimbre. En este sector se encuentra también la Lechería San Benedetto, que ofrece visitas guiadas.

En el corazón de San Francisco de Limache se encuentra el Parque Brasil, que está rodeado de árboles frondosos y verdes, incluidos juegos infantiles y la Pérgola Gabriela Mistral.

En las localidades rurales de Lliu-Lliu y Los Laureles, en septiembre, se celebran la tradicional Fiesta de La Trilla.

En febrero se celebra la festividad de la Virgen Patrona de La Ciudad, Nuestra Señora Purísima de Las Cuarenta Horas.

Durante las Fiestas Patrias se realiza una ramada en el Estadio Ángel Navarrete Candia. En el mismo lugar se celebra la llegada del Año Nuevo, acompañado de fuegos artificiales lanzados desde el Estero de Limache.³³

2.3.1 Importancia de la actividad turística en la comuna

La actividad turística en la comuna se centra en el desarrollo de Agroturismo para la zona Agraria y la actividad cultural en el centro de la comuna.

La comuna no solo posee grandes espacios naturales sino que grandes lugares de interés para poner en valor, como; monasterios, embalses, club de golf, gran flora y fauna, parcelas y cabañas dispuestas a ser explotadas turísticamente, museos, manifestaciones artísticas, culturales, etc.

Dentro de la comuna existen establecimientos turísticos en pequeña cantidad: hoteles, restaurantes, hostales destacando los pequeños empresarios que han desarrollado pequeños proyectos de agroturismo con apoyo de INDAP; la formación de la ruta de Darwin e instancias

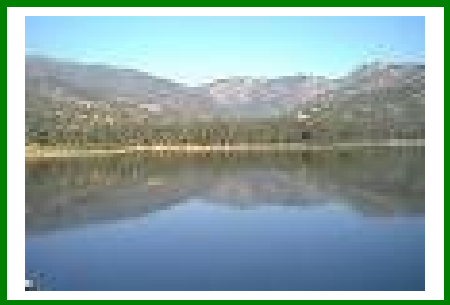
³³ Fuente creación Propia

turísticas independientes que cuentan con cabalgatas, montañismo, degustaciones de chicha y empanadas.

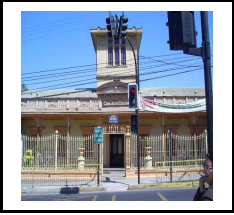
Limache es una ciudad llena de encantos y naturaleza viva, folklore, cultura, tradiciones y servicios, que recibe al visitante con los brazos abiertos, en pleno corazón de la Quinta Región. La actividad turística en esta comuna aun se encuentra en pañales, pese a que los empresarios de este rubro llevan ya varios años, aun no se consolida.

2.3.2 Recursos aprovechados turísticamente

A continuación algunos recursos que son aprovechados hoy en día en la comuna de Limache
Algunos de los atractivos naturales y culturales de Limache son:

ATRACTIVO NATURAL	BREVE DESCRIPCION
Embalse Lliu-Lliu 	En este sitio se conjuga de perfecta forma la calidez del campo con la frescura del agua, al tiempo que crea un microclima que alivia de las temidas heladas invernales a los agricultores que aprovechan los llanos con plantaciones de paltos y plátanos, en un terreno tan basto que se extiende desde el camino Las Águilas (límite con la zona residencial limachina) hasta la zona rural de Colliguay, en la comuna de Quilpue.
Embalse Los Aromos 	A 10 Km. de la Ruta Internacional por los caminos interiores de la Hacienda Doña Isadora, a 15 min. de Con Con y a 1:30 Hrs. de Santiago.

ATRATIVOS CULTURALES	BREVE DESCRIPCION
Casa de la cultura	La Casa de la Cultura de Limache fue

	adquirida en un remate en el año 1995, la construcción data de 1959.En la actualidad alberga la escuela de Bellas Artes y el Conservatorio de Música de la comuna
Museo Palmira Romano 	Museo Palmira romano, con 10 salas de exposiciones históricas, arqueológicas, y patrimoniales tanto de la ciudad de Limache y su historia, como antecedentes de la arqueología regional local y nacional. Cuenta con una sala dedicada al patrimonio cultural pascuense, una al mapuche, dos salas de exposiciones
Plaza Independencia 	Recinto público situado justo al centro de Limache Viejo, posee una fuente de losa al medio. En las tardes esta Plaza es centro de jóvenes y adolescentes que acuden a hacer Skate en patineta dado las condiciones de infraestructura de la plaza. En el verano alberga el comercio de la Festividad de las 40 Horas. En ella se encuentra el monumento a las Fuerzas Navales de Chile.
Parque Brasil 	En el corazón de San Francisco de Limache se encuentra el Parque Brasil, que está rodeado de árboles frondosos y verdes, incluidos juegos infantiles y la Pérgola Gabriela Mistral.

ACTIVIDAD	BREVE DESCRIPCION
La Trilla	Evento de las tradiciones campesinas, La fiesta se acompaña de grupos folclóricos y cantores, artesanía, juegos y comidas típicas

	
100 Millas Internacional 	100 millas internacional, es una propuesta de las autoridades locales que por medio de un premio en dinero hacen participar en carreras de moto a mas de 300 participantes de todo el mundo.
Festival folclórico 	El Festival folclórico “Limache vive el folclore” se realiza desde hace 3 años en el centro de la ciudad ofreciendo durante un mes y medio, a partir desde febrero, todos los sábados un espectáculo del mas alto nivel folclórico. Totalmente gratuito para su comunidad local, regional y nacional. Además compiten a muestras de cánticos populares por el Tomate de Oro y premio en dinero.
Rodeo 	Deporte nacional que se realiza en la media luna de Limache.

³⁴ (*) Información recopilada en entrevistas con la autoridad comunal, y empresarios de la zona.

2.3.3 Demanda Efectiva Turística: Turista y visitantes temporales.

Gracias a las entrevistas realizadas a los empresarios del rubro turístico se puede concluir lo siguiente:

³⁴ Fuente Creación Propia

- Por lo general los turistas que visitan la comuna de Limache son de Santiago que poseen casas en el sector, Valparaíso y alrededores, más escasamente del sur de nuestro país.
- Sus motivaciones son de relajó, viajes religiosos, estadías familiares, eventos culturales, agrícolas e instancias de descanso y esparcimiento familiar.

Visitan la comuna en verano y para eventos programados que posee Limache durante el año, vacaciones de invierno.

- La segmentación de mercado es bajo, medio y de altos ingresos.
- La demanda efectiva son grupos familiares, personas mayores, estudiantes. Extranjeros de procedencia Alemana, francesa, e italianos. Esto dado porque Limache posee gran número de europeos con posesión de tierras en la localidad.
- Los turistas al venir a la comuna de Limache utilizan transporte, alojamiento, en distintos lugares que por lo general es de carácter privado no así el transporte, que existe una gran cantidad que ocupa el transporte público, y ocupan servicios de alimentación.
- La temporalidad de uso de los servicios depende de la actividad programada a la que asistan los turistas y generalmente es en verano.³⁵

(*) Información recopilada en entrevistas y conversaciones con empresarios de la zona de Limache.

2. 4. Olmué Turístico permanentemente

Según información de la oficina comunal de turismo de Olmué, la comuna en temporada alta recibe a 8000 visitantes entre turistas y excursionistas. Considerando temporada alta, la época estival.

En temporada baja la comuna recibe 3000 visitantes entre turistas y excursionistas.

Olmué es considerado dentro de la nueva Provincia del Marga Marga, la nueva capital turística de la zona, por lo que para el desarrollo del plan comercial del Museo Histórico de la nueva provincia es una fuente potencial de atracción para Limache, como atractivo y opción de ocio para este número de visitantes.

Por eso es que se considero para el plan comunicacional Olmué como foco potencial de excursionistas y/o visitantes para el museo, potenciando así a la comuna de Limache como opción de visita y desarrollo económico.

2.4.1 Aquí algunos atractivos de Olmué

³⁵ Fuente creación Propia



Quebrada de Alvarado

Por su parte, la Quebrada de Alvarado se destaca por su especial clima, hermosos paisajes, rincones rupestres con antiguas tradiciones religiosas y campestres, gastronomía rural, famosos rodeos y la cordialidad de su gente. Se ubica a sólo 11 Kms. del centro de Olmué.

Iglesia La Dormida

Monumento Histórico Nacional. Pequeña Capilla de gruesos muros de adobe construida en el tiempo de la Conquista. Era el paso obligado de las comitivas que cruzaban estos cordones montañosos, realizando la ruta de dos días que unía Santiago con Valparaíso.



Plaza Manuel Montt

Ubicada en el centro de la comuna de Olmué, es donde se concentra principalmente el comercio y a su vez el punto de reunión de turistas y vecinos.

Santuario Niño Dios de las Palmas

Allá por el año 1775, un modesto labrador de cale, de apellido tapia, encontró abandonado en uno de los muchos senderos por donde tenía que hacer su tráfico de carbón y leña, una figura religiosa modestamente vestida que llevo a su casa, sin que jamás aparecieran sus dueños. Allí la

mantuvo hasta mediado de 1780, fecha en que la dio a don Dastulo Roco, agricultor de las palmas, a cambio, según cuentan sus descendientes, de una cuartilla de harina.



Aquella figura que correspondía a la del niño Jesús y que desde algún tiempo después, y hasta ahora, sería llamado "Niño Dios de Las Palmas". Fue ligeramente retocado y mejor vestido, a la vez que empezó a conceder cuanto favor le era solicitado.

Poco a poco el poder milagroso del niño Dios de las Palmas se extendió a otros lugares del valle, y ya no solo fueron velas las que pagaban por las mandas, sino dinero, que era dejado en el lugar en que este había sido colocado. Algún tiempo mas tarde con el dinero que había sido recolectado y el que puso de su peculio don Castulo, se levantó una hermosa capilla en ese pintoresco lugar, rodeado de cerros y a casi 780 mts. Sobre el nivel del mar, con el fin de entregar al niño dios de las palmas, a la veneración publica. La Fiesta Religiosa del Niño Dios de Las Palmas, se celebra todos los años el día 24 de Diciembre.



Parque Olmué Nativo

Santuario de la Naturaleza constituido por 3.705 hectáreas, a cargo de la Comunidad Agrícola y Ganadera Mariana de Osorio. Es un gran Parque dedicado básicamente al Agrocamping, muy cercano al centro de Olmué, específicamente subiendo por Av. Portales hacia el sector La Gruta. En el lugar existen Árboles Nativos como Peumos, Palma Chilena, Boldos, Canelos, Quillay, Litres, Lingues, Robles, Molles y especies endémicas de esta zona de Chile como el famoso "Belloto del Norte". También habitan allí el gato Colocolo - especie en peligro de

extinción, Pumas, Gatos Guiña, Vizcachas, Coipos y aves como la Torcaza y el Halcón Peregrino. Olmué Nativo ofrece a sus visitantes diversas Actividades de Descanso, Recreación y Cultura como: Cabalgatas, Camping, Senderos para Caminatas, Senderos para tercera edad,

Labores de Campo y productos locales como: Artesanías, Flores, Mermeladas, Cunicultura, Hierbas, Conservas, entre otros.

Cuesta La Dormida

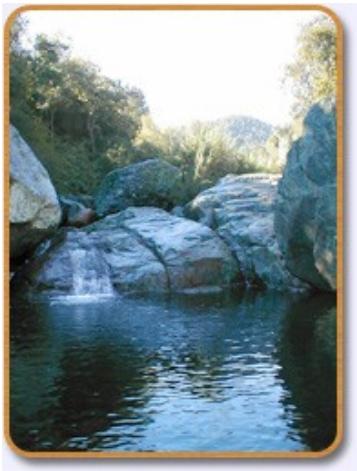
La antigua cuesta de La Dormida, **Ruta de los Conquistadores**, hoy cuenta con una magnífica carpeta asfáltica. El viaje Santiago - Olmué es una hermosura sin igual, permitiendo observar desde las alturas, la majestuosidad de la cordillera de la costa abrazando el Valle de Olmué.



de

Poza El Coipo

Bello paraje natural que se encuentra ubicado en el sector de Cajón Grande, paradero 40 aprox., hacia el final de la Avenida Granizo. Posee un pequeño estanque de agua rodeado de bellos bosques.



Poza Los Cóndores

Bello paraje natural que se encuentra ubicado en el sector de Quebrada Alvarado.



2.5 Museo Histórico Palmira Romano

Teniendo en cuenta información turística actual y situación de la comuna es que se ha decidido por dedicar este proyecto a la real puesta de un plan de gestión comercial para el MUSEO HISTORICO PALMIRA ROMANO de la comuna, aprovechando la riqueza histórica, patrimonial, pictórica y cultural tanto de la comuna hacia ella misma, como desde la comuna hacia la región y a Chile.

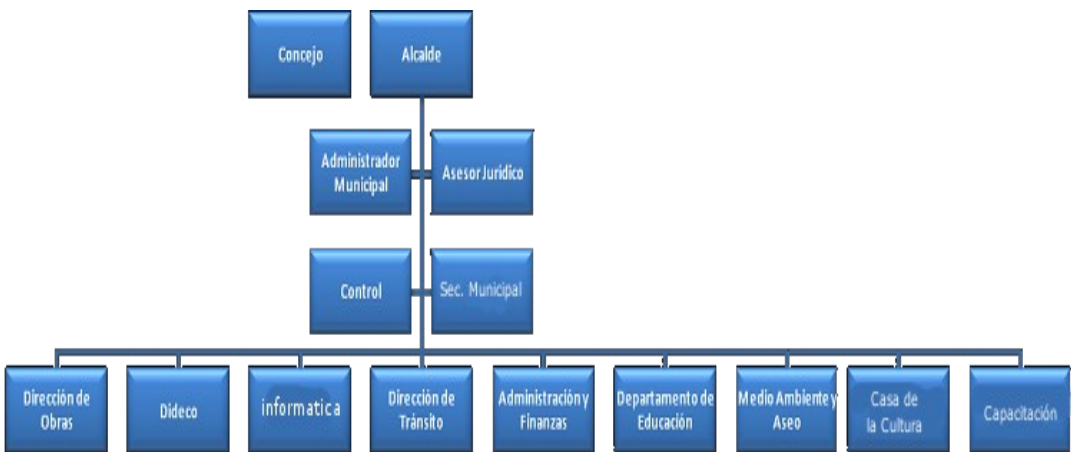
El actual museo fue legado a la Ciudad de Limache testamentariamente por la Alcaldesa Sra. Palmira A. Romano Piraino. Motivo por el cual lleva su nombre en gratitud al gesto.

El inmueble data de 1906, construcción de adobe y madera, forrada en cemento al exterior. Su construcción abarca los 1600 m2.

En el año 2000 el Museo adquiere por la DIBAM la clasificación y certificación de MUSEO HISTORICO, con lo cual se le reconoce su importancia y aporte de sus colecciones al patrimonio cultural de la comuna y del país.

La Municipalidad de Limache es una corporación autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de la comuna.

La Municipalidad está constituida por el alcalde, que es su máxima autoridad, y por el concejo.



Alc

alde de Limache: SR. LUIS MINARDI DE LA TORRE

Atribuciones del alcalde:

El Alcalde es la máxima autoridad de la Municipalidad y en tal calidad le corresponderá su dirección y administración superior y la supervigilancia de su funcionamiento.

Concejales de la Municipalidad de Limache:

- DANIEL MORALES ESPINDOLA
- MIGUEL SEPULVEDA CALDERÓN

- AMAL SALEM SOLIS
- ARCHIBALDO ARELLANO CARVAJAL
- GERARDO VALENZUELA VALENZUELA
- JOSÉ SARMIENTO RIVERA

Atribuciones del Concejo:

El concejo es un órgano de la Municipalidad de carácter normativo, resolutivo y fiscalizador, encargado de hacer efectiva la participación de la comunidad local y de ejercer las atribuciones que le señala la ley.³⁶

2.5.1 El Museo Histórico Palmira Romano en la actualidad.

En dicho museo trabajan dos empleados municipales; uno para aseo y manutención del lugar en general, y un encargado de museo que cumple la función de guía, atención público en general y cuidador de las obras.

El Museo Histórico está constituido por las siguientes reparticiones: Salón Rosado, Gran Hall con 3 salones, Sala dedicada a su fundadora Palmira Romano Piraino, Sala sobre las Organizaciones limachinas, Sala Isla de Pascua, Sala Arqueológica, Sala Archivo Histórico, Sala Juan Francisco González, Sala de Pinacoteca clásica, Sala Teniente Merino Correa y Gran comedor.

También 3 salas de uso administrativo y un baño privado de uso exclusivo del personal del museo.

El museo cuenta con una colección de 4.500 piezas en total en exhibición, además de otras 300 piezas que se encuentran en bodega para ir rotando en la muestra exhibida.

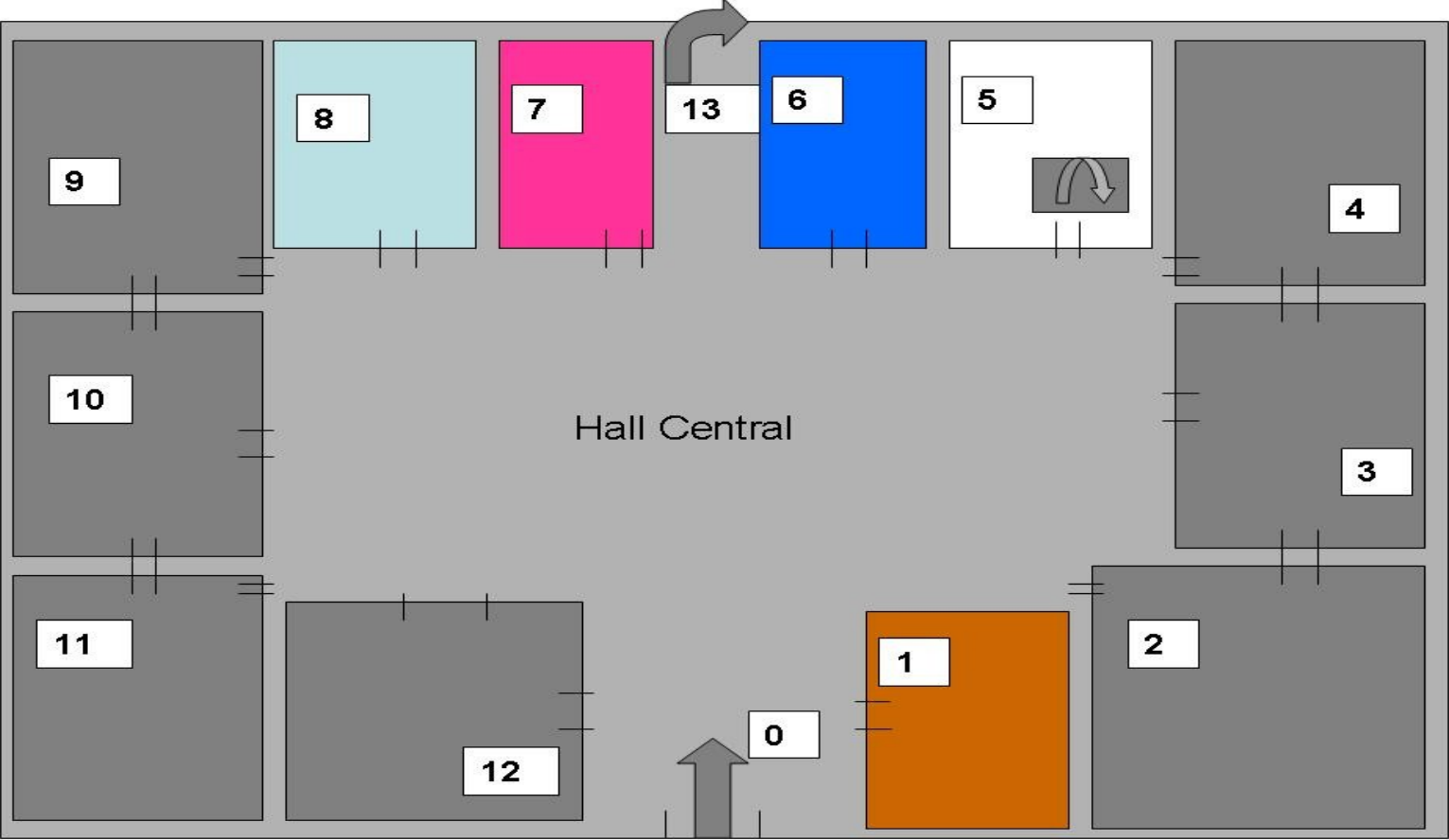
Del total de las 4800 piezas el 60 por ciento de ellas ha sido donado por particulares al museo, con el fin de enriquecer el acervo cultural de la comuna y la sociedad en general.

La Sala de Archivo Histórico posee datos de propiedad municipal en actas y documentos que datan desde la fundación de Limache hace ya 152 años la cual se mantiene en restricción de público.

A continuación la distribución de equipos o áreas de producción del museo.

³⁶ Fuente I. Municipalidad de Limache

2.5.2. Lay Out Museo Palmira Romano



- 0.- Ingreso
- 1.- Recepción
- 2.- Gran comedor
- 3.- Sala Pinacoteca Clásica
- 4.- Sala Juan Francisco González.
- 5.- Archivo Histórico. Con acceso al subterráneo.
- 6.- Baño privado
- 7.- Cocina
- 8.- Bodega
- 9.- Sala arqueológica Rapa Nui
- 10.- Sala Teniente Merino
- 11.- Sala dedicada ala fundadora Sra. Palmira Romano.
- 12.- Salón Rosado
- 13.- Salida trasera (no público)

37

³⁷ Fuente: Creación Propia

2.5.3. Financiación

Del presupuesto municipal se destinan \$2.500.000 mensuales para el Ítem Museo, considerando sueldos, costos fijos (luz, agua, teléfono, alarma seguridad), y artículos de aseo.

Los costos de restauración de los óleos corren por cuenta particular del Sr. Luis Minardi, actual Alcalde la comuna de Limache, los cuales se mantienen en confidencialidad.

No hay un número exacto de visitantes por periodo, pero si el registro de entradas por concepto de visitantes asciende a \$10.000 mensuales.

Gastos mensuales del museo:

Sueldos: -

- Encargado museo: \$ 536.560
- Encargado aseo: \$256.780³⁸

Luz

- \$18.540 (promedio últimos 3 meses)

Agua

- \$10.245 (promedio últimos tres meses)

Teléfono fijo (plan local)

- Plan 350 min. \$ 16.990 mensual. Minuto adicional: \$26 (CIA. Telefónica Chile S.A)

Alarma Seguridad CIA. Prosegur.

- \$ 35.890

Otros gastos

- Fotocopias, artículos escritorio, artículos aseo \$ 16.100

Total gastos mensual museo: \$ 891.105

Ingreso mensual:

- Ítem Municipal: \$2.500.000
- Ingresos por concepto entradas \$ 10.000

(*) Valor estimado, ya que no se regula el ingreso.

2.5.4 Piezas

Procedencia de las piezas y óleos: el cuarenta por ciento de las piezas y muebles fueron donados por testamento de la Ex alcaldesa Sra. Palmira Romano. El sesenta por ciento restante ha sido donado de forma particular por el Sr. Luis Minardi de la Torre, en pro del fomento del acervo artístico de la comuna y del país, aportando una colección invaluable de óleos que datan de 1700. Cabe destacar que en dicha colección personal donada se encuentra el cuadro de la Sra. Teresa Wilms Montt, perteneciente a la aristocracia viñamarina de la época principios de siglo, rebelde en su espíritu bohemio y apasionada por las letras, tema que la llevó a una depresión y a

³⁸ Fuente cuenta pública mayo 2010.

adicciones a causa del rechazo de la sociedad de la época imperantemente machista, y donde las artes eran asunto de hombres. Su vida estuvo marcada por su constante lucha por la libertad de su espíritu y el refugio de éste en las artes y la bohemia nocturna, terminando así con su vida a los 28 años de edad tras suicidarse y dejando dos niñas pequeñas.

El cuadro se encuentra hoy en dependencias de la Ilustre Municipalidad de Limache.

2.5.5 Museo Hoy

Desde la inauguración del Museo en el año 2000 no se han desarrollado proyectos de adquisiciones de obras o piezas nuevas, ni tampoco proyectos de carácter de mejoras estructurales y de estudios de capacidad de carga del inmueble, por nombrar algunos.

Las piezas del museo así como los óleos no se encuentran asegurados por ninguna compañía dado que éstas no aseguran tales objetos por considerarlos invaluable.

En lo referente a la promoción del museo y de acercarlo a la sociedad comunal, el municipio cuenta con fuentes informativas a nivel local como Radio Participa, el Periódico “El Limachino”, y Radio Latina.

A nivel inter comunal el trabajo de relacionador público está a cargo del alcalde.

En un principio se poseía folletería alusiva al museo y sus muestras, la cual se vio suspendido dado la falta de recursos económicos de parte del propio museo dada su baja afluencia de público lo que dificulta el ingreso de recursos económicos para su autofinanciamiento.

El perfil del público en su mayoría los visitantes son de procedencia estudiantes de la enseñanza básica y de educación media a nivel comunal.

Le siguen agrupaciones de la tercera edad, y estudiantes universitarios.

En un rango mucho menor turistas extranjeros que en su mayoría son de procedencia francesa e italiana.³⁹

El recorrido con vista guiada es de 60 min. Aproximadamente.

Desde el terremoto del 27 de febrero del presente año la infraestructura del museo sufrió serios daños en la techumbre, los cuales quedaron al descubierto después de la primera lluvia en mayo. A eso se le suma la necesidad de fumigar el recinto cuánto antes del asedio de las termitas, por lo que la autoridad municipal decretó cerrado el museo hasta la próxima fumigación y arreglo en la techumbre, en la cual se está trabajando en la búsqueda de fondos para dichos arreglos.

Los horarios de atención:

Martes a viernes de 10:00-14:00 hrs. 14:45- 17:30 hrs.

Sábado de 10:00 – 14:00 hrs.

Domingo 10:00- 14:00 hrs. 14:45- 17:30 hrs.

Valor entrada: Adultos \$ 1000

Niños y escolares Liberado

³⁹ Entrevista con Sr. Luis Minardi, alcalde.

Tercera edad y universitarios \$500

Domingos entrada Liberada (último domingo del mes)

Fono: 411902 (33)

Encargado del museo Sr. Sebastián Davidson. Estudiante de Audiovisual, DuocUC, Valparaíso.⁴⁰

2.5.6 Organización museo

El museo en la actualidad no cuenta con un plan estratégico determinando metas a corto y largo plazo, sino que más bien persiste por la intención de ser un aporte a la comunidad limachina.

Su jerarquía se centra en la autoridad municipal, el encargado del museo solo cumple atareas de mantención, y de atención público general.

2.5.7 Proyectos en carpeta para el museo

La creación de una sala con capacidad para 100 personas en la quinta del museo con muestras audiovisuales alusivas a la historia limachina y en alusión a las distintas muestras que se poseen en las salas previas a la visita guiada dentro del museo en su recorrido.

⁴⁰ Fuente: Entrevista con la autoridad comunal.

2.5.8 Estado situacional estructural del Museo



Frontis por calle Colón.



Parte trasera del museo salida hacia la quinta.



Vista de la quinta interior.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Metodología a utilizar para propuesta del Plan de Gestión Comercial para el Museo Histórico Palmira Romano en la comuna de Limache.

La metodología escogida es marco lógico, esto por ser un instrumento de planificación que permite estructurar los principales elementos de un proyecto, destacando las uniones lógicas entre los insumos previstos, las actividades planeadas y los resultados esperados. En síntesis: “permite un diseño que satisface tres requerimientos fundamentales de calidad de un proyecto de desarrollo, coherencia, viabilidad y evaluación. El marco lógico logra sin mayor necesidad de sofisticados métodos matemáticos, introducir rigor científico en la formulación de proyectos sociales”.⁴¹

3.2 Pasos metodológicos del Marco Lógico

Los pasos metodológicos son: análisis de involucrados, análisis de problemas, análisis de objetivos, análisis de alternativas y la matriz de marco lógico. Todas estas, serán aplicadas a continuación en el contexto de aplicación al Museo de Limache.

3.3 Análisis de Involucrados

Este análisis se hace para identificar y esclarecer qué grupos y organizaciones están directa o indirectamente involucrados en el problema de desarrollo específico que se intenta resolver, para tomar en consideración sus intereses, su potencial y sus limitaciones. Analizar por tanto, cómo perciben los diferentes grupos las causas y efectos del problema, cuáles apoyarían una determinada estrategia que se propone para superar un problema de desarrollo y qué grupos se resistirían. Finalmente analizar el poder que tienen las organizaciones para apoyar u obstaculizar la solución del problema, los recursos que tienen dichas organizaciones para apoyar u obstaculizar o impedir la solución del problema mediante la estrategia que se propone.

Esto es de vital importancia, el cómo maximizar el apoyo y minimizar la resistencia cuando el proyecto se empieza a ejecutar.

Para el caso específico de la comuna los involucrados en el proyecto de la aplicación de un plan de gestión comercial para el museo de Limache, son los agentes con intereses culturales, que tienen implicancia en la actividad.

Para ello, han sido seleccionados los agentes públicos y privados con mayor relevancia a saber en las comunas de Limache y Olmué, entendiendo ambas comunas como una interdependencia para el desarrollo efectivo del turismo y el desarrollo de la cultura dentro de la nueva Provincia del Marga Marga con mayor relevancia a saber son: I. Municipalidad de Limache, I. Municipalidad de Olmué, Casa de la Cultura de Limache, Departamento de Educación de Limache, Departamento de Educación de Olmué, Unión comunal de Limache, Unión comunal de Olmué,

⁴¹Dirección General de Cooperación Técnica Internacional, Ministerio de Planificación y Desarrollo, Venezuela, 2005.

Biblioteca municipal de Limache, Biblioteca Municipal de Olmué, Liceo de Limache, Liceo de Olmué.

GRUPOS	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS Y MANDATOS
Ilustre Municipalidad de Limache	Elaborar, aprobar y modificar el plan comunal de desarrollo; promocionar el desarrollo comunitario, aplicar disposiciones sobre transporte, tránsito, construcción y urbanización. Además, se encarga del aseo de la comuna y puede, directamente o con otros órganos de la administración del estado, desarrollar funciones relacionadas con la educación, cultura, salud pública, turismo, promoción del empleo, seguridad ciudadana, promoción de igualdad entre hombres y mujeres, entre otras.	Deficiencia de información con respecto a la actividad turística y su desarrollo económico. Esto dificulta: a) la toma de decisiones en torno a las acciones a desarrollar y planificar. b) orientar tareas en pos del fortalecimiento de la actividad.	Las funciones están divididas por departamentos, estos se encargan de hacer uso de sus facultades a través del plan anual municipal y/o proyectos vinculados a su área. Elaboración de proyectos de plan comunal de desarrollo y del presupuesto municipal. Otorgar bienestar a la comunidad a través de ayuda para mejorar calidad de vida, sean estos en vivienda, salud pública, educación, salud y cultura.
GRUPOS	INTERESES	PROBLEMAS	RECURSOS Y

		PERCIBIDOS	MANDATOS
Ilustre Municipalidad de Olmué	La Municipalidad es la responsables de la administración del Gobierno Comunal. Son corporaciones autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio. Su máxima autoridad es el alcalde. Su misión es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de la comuna. Complementa esta labor el Concejo Municipal, encargado de fiscalizar la gestión municipal (compuestos por 5 concejales) y el Consejo Económico y Social (integrado por organizaciones comunales).	Falta de comunicación entre el museo y la comuna de Olmué, sus habitantes para hacer del museo un espacio atractivo de visitar. Incluir al museo con rutas específicas de turismo rural de la zona, enriqueciendo y potenciando el valor de las dos comunas.	Las funciones están divididas por departamentos, estos se encargan de hacer uso de sus facultades a través del plan anual municipal y/o proyectos vinculados a su área. Elaboración de proyectos de plan comunal de desarrollo y del presupuesto municipal. Otorgar bienestar a la comunidad a través de ayuda para mejorar calidad de vida, sean estos en vivienda, salud pública, educación, salud y cultura.
GRUPOS	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS Y MANDATOS

Departamento de Educación Municipal de Limache	Perfil: El Departamento de Educación de la comuna de Limache cuenta con 10 establecimientos bajo su alero. Escuela Gabriela Mistral, Escuela Héroes de Chile, Escuela básica Los Maitenes, Escuela Superior Mixta 88, Escuela Limachito, Escuela Tabolango, Escuela Brasilia, Escuela Básica Tranque Lliu Lliu, Escuela Teniente Hernán Merino Correa y el Liceo de Limache. Interés: Ofrecer un servicio educativo permanente y de calidad optimizando la gestión directiva y los procesos técnicos pedagógicos, asegurando una cobertura educacional municipal para la comuna de Limache, en donde se proporcione una formación personal, intelectual y moral a los niños y jóvenes de la comuna con calidad y equidad, favorecedora de una	Que el museo pueda ser mas didáctico a la hora de tener contacto con los estudiantes y pueda tener una oferta claramente definida para cada etapa de educación escolar del estudiantado.	1.- Administrar establecimientos educacionales de enseñanza pre básico, básico, media y técnica profesional de la comuna de Limache. 2.- Proveer de los medios humanos, materiales y financieros para que los establecimientos educacionales proporcionen educación de calidad con inclusión de manera que sea atendida la diversidad cabalmente. 3.- Propiciar un clima deseable en las unidades educativas para que los alumnos logren el desarrollo de las habilidades cognitivas, afectivas y motrices. 4.- Brindar apoyo técnico y pedagógico a los directivos docentes y profesorado para que el proceso de enseñanza aprendizaje sea coherente entre la realidad y los programas del Ministerio de Educación. 5.- Atender la demanda educativa en
--	---	---	---

	inserción positiva en la sociedad.		virtud de las necesidades e intereses de la comuna. 6.- Facilitar los medios para que el proceso enseñanza aprendizaje este centrado en el conocimiento, desarrollo de habilidades y cultivo de actitudes a través del diseño de actividades a experimentar por los alumnos.
GRUPOS	INTRESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RCURSOS Y MANDATOS
Departamento de Educación Olmué	Perfil: Escuelas que forman parte de él son: Escuela Básica Montevideo, Escuela Básica Lo Narváez, Escuela Básica Atenas, Escuela Básica Los Bellotos, Escuela de educación integral Helen Keller, Escuela Básica Loma de La Vega, Internado-Hogar, Escuela Básica Las Palmas, Liceo de Olmué. Interés: impartir una Educación Humanista-Científica, permitiendo que los jóvenes que tienen inquietudes e inclinación por	Inexistencia de comunicación de parte del museo para atraer el interés del alumnado y así valorar y crear conciencia de la importancia del valor que el museo de Limache posee.	Entre sus funciones se encuentran; la administración adecuada de los establecimientos educacionales. Proveer los medios para generar un ambiente propicio para el aprendizaje y el desarrollo personal e integral de los estudiantes. Atender la demanda educativa de la comuna en virtud de sus necesidades.

	continuar estudios de nivel superior, puedan acceder a las Universidades y a los Institutos de Formación Profesional acorde con la modalidad Humanista-Científica. Se imparte también una formación Técnica en el Área Gastronómica, por medio de esta carrera los jóvenes adquieren los conocimientos necesarios para el crecimiento, desarrollo personal, en una especialidad que le permita insertarse en la vida del Trabajo.		
GRUPOS	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS Y MANDATOS
Unión comunal de Junta de Vecinos de Limache	Su interés es trabajar por el bien común de los habitantes de la comuna de Limache y de sus unidades vecinales fomentando la participación ciudadana para abordar temas como deporte, cultura, vivienda, sociedad, etc., y formular proyectos `parta la obtención de mayores recursos para la comunidad limachina. En ella se encuentran	Mala atención del guía. Necesidad de más personal para guías. Falta de trípticos informativos alusivos al museo y su historia. Infraestructura deficiente, necesita mantención y reparación urgente. Falta de muestras nuevas y/o rotaciones de las mismas. Falta de gestión para hacer el museo con las especies que posee a	A través de fondos concursables tanto a nivel comunal como regional se desarrolla un trabajo en conjunto con la comunidad limachina perteneciente a cada unidad vecinal buscando satisfacer las necesidades de estos grupos tanto desde habitacionales pavimentación, hasta culturales y capacitaciones técnicas.

	agrupadas 57 juntas de vecinos de la comuna de Limache	la fecha de generar algo mas interactivo y re enfocarla al público.	
GRUPOS	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS Y MANDATOS
Unión comunal de Junta de Vecinos de Olmué	Agrupar 40 juntas de vecinos de la comuna. Preparar proyectos y capacitar en la gestión de los mismos. Asesorar a los vecinos en temas de seguridad, luminarias públicas, prevención de drogas, y detectar las necesidades de los vecinos en general, esto hasta en un ámbito cultural.	Descoordinación entre los entes culturales. Falta de iniciativa de parte de la comuna de Limache en participar de la nueva oficina Provincial de Turismo. Inexistencia de coordinación en asociatividad e integración de las comunas. Destacar al museo desde su actual ubicación física. Escasa publicidad o difusión del museo.	Postular a proyectos estatales y del gobierno regional para ir en pro del desarrollo comunal y de sus vecinos garantizando una mejor calidad de vida.
GRUPOS	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS Y MANDATOS
Casa de la Cultura de Limache	Perfil: Edificio que data de 1840 de construcción con bases en madera y recubierto en adobe. En el año 1992 es adquirido por la I. Municipalidad de Limache para fines culturales. A la fecha se encuentran albergadas en ella La Escuela de Bellas Artes, el Conservatorio de	Inexistencia de una sala que muestre audiovisuales a través de Data Show o algún otro medio audiovisual. Inexistencia de salas para niños con muestra para ellos. Falta de manejo de la herramienta de gestión y de formulación para aprovechar los recursos gubernamentales en	Entrega de 40 becas anuales que cubren el total del arancel anual para aquellos alumnos que siendo prodigios no cuentan con el recurso dinero para perfeccionar su arte. La constante formulación de proyectos de carácter cultural para la obtención de recursos gubernamentales en pro de la comuna

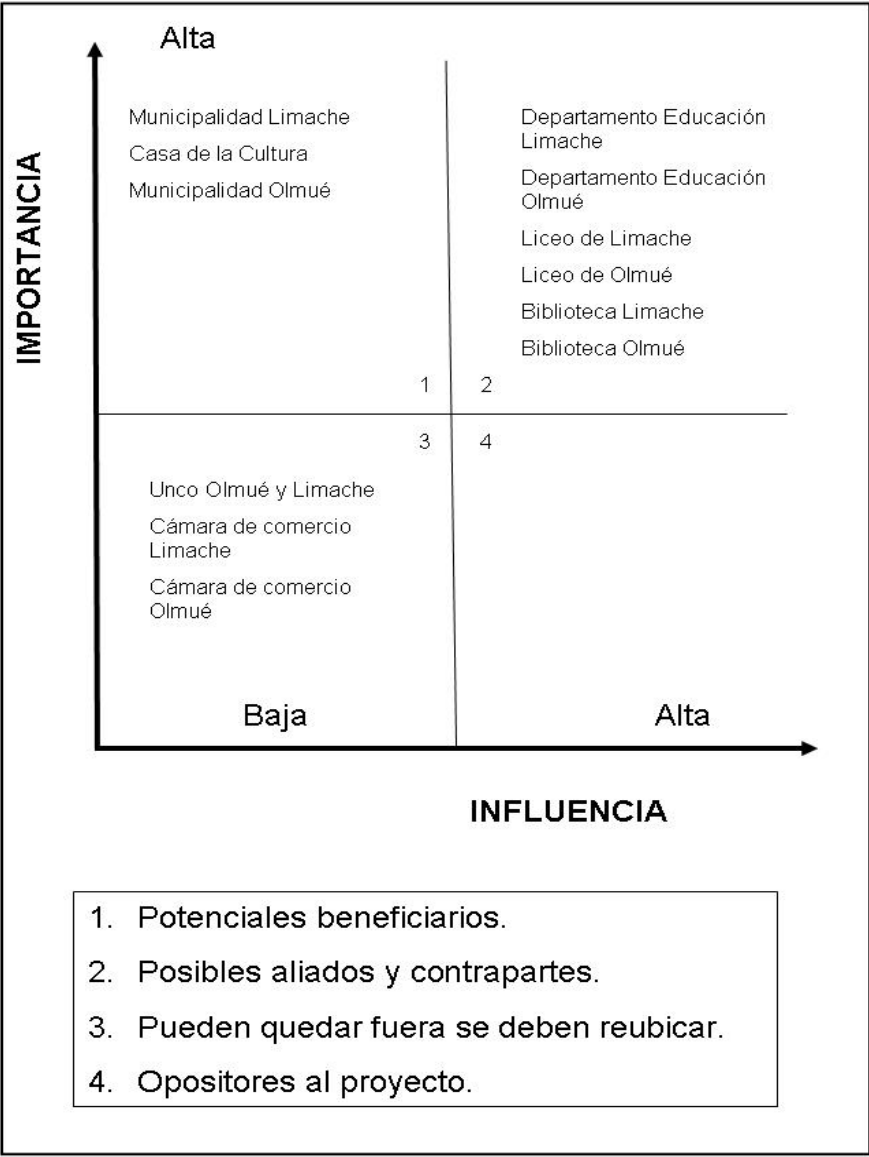
	Música, el Orfeón Municipal, Escuela de Flamenco, la Orquesta Juvenil y la Escuela de Teatro. Bajo la tutela de la Casa de La Cultura se encuentra la administración del Museo Histórico Palmira Romano. Objetivo: “La Cultura como alimento del alma” bajo este slogan tiene propuesto trabajar para que la comuna de Limache sea una comuna con mayor conocimiento cultural. Respetar la historia artística y darla a conocer. Aprovechar los talentos musicales y artísticos de la comuna. Generar las instancias de retomar a la cultura clásica. Incrementar las matriculas tanto para el conservatorio como para la Escuela de Bellas Artes.	pro del museo, de la muestra y de su infraestructura. Falta de más espacio físico para más muestras y atraer distintos públicos.	cultural.
GRUPOS	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS Y MANDATOS
Biblioteca Municipal de Limache	Perfil: fundada el 20 de abril de 1978. Nació a raíz de una campaña para el día	Inexistencia de personal idóneo para una buena visita guiada.	Un total de 10.314 volúmenes a disposición de la comunidad en

	del libro en conjunto con la gestión municipal de la época. En el año 1983 pasa a ser la Biblioteca Municipal de la Comuna de Limache en las dependencias del inmueble donde se ubica actualmente en calle Urmeneta. Se atiende un promedio de 1653 personas mensuales. Objetivos: Brindar una atención completa a toda la comunidad tanto de Limache como de sus alrededores en lo concerniente a información bibliográfica y computacional a nivel nacional por el sistema “Biblio Redes”. Generar lazos de apoyo con establecimientos educacionales de la comuna. Con Olmué, red de apoyo por volúmenes y en actividades como día del libro y día del patrimonio.	Falta de gestión cultural para rescatar la memoria limachina, mostrarla y hacerla accesible a la comunidad. Inexistencia en la actual infraestructura como tipo museo, falta de moldear el espacio y comunicar con el espacio actual que es un museo propiamente tal o también un espacio dedicado a la cultura local. Mejorar la iluminación existente. Inexistencia de muestras nuevas, falta gestión para rotar muestras y crear salas temáticas nuevas. Inexistencia de motivación en la gente local para su visita. Inexistencia de información y promoción a nivel regional para motivar ala gente a su visita. Inexistencia de una red cultural de apoyo entre la biblioteca y el museo.	biblioteca. Sala de computación disponible a usuarios tanto para consultas en sala como en el país. Cursos a la comunidad adulto, y adulto mayor a nivel básico y avanzado de sistema digitales. La Biblioteca Municipal cuenta con sistema de difusión a través de las radios locales comunales contando de las actividades especiales como día del libro, día del patrimonio, entre otras. Forman parte de la DIBAM manteniéndose así actualizados en lo que a bibliotecas, sistemas de información, biblio redes, sistema de automatización nacional se refiere.
GRUPOS	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS Y MANDATOS
Biblioteca Municipal Olmué “Hermanos	Perfil: Fundada el 1 de julio de 1980 de	Inexistencia de red de apoyo entre la	Posee en sala 8.000 volúmenes disponibles

Carrera”	carácter municipal junto con la DIBAM. Acuden a ella un promedio mensual de 400 usuarios. Objetivos: Rescatar y fomentar el hábito lector. Priorizar el hábito de la lectura. Ser un lugar de encuentro para lectores de la zona como de alrededores. En el corto plazo incorporarse al sistema de automatización nacional de Biblio Redes.	biblioteca de Olmué y el museo. Inexistencia de página Web actualizada del museo informando a la comunidad de sus muestras, actividades, proyectos, etc.	para el usuario. Sala de computación con acceso a Internet gratuito, y sistema Wifi gratuito en sus dependencias. Préstamo de textos en sala y a domicilio para los socios los cuales son ala fecha de 528 socios debidamente inscritos. Siendo parte de la DIBAM a través de ella puede formular proyectos en mejora tanto de infraestructura como de renovar textos.
GRUPOS	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS Y MANDATOS
Liceo de Limache	Perfil: Fundado en el año 1955. Cuenta con un plantel de 49 profesores. Ofrece formación científico humanista, y tres alternativas de oficio técnicos como son; Técnico en Alimentación, Técnico en Enfermería y	Infraestructura en deterioro del museo. Inexistencia de piezas nuevas o alternativas didácticas para el estudiantado.	Su recursos están estrechamente con el municipio local.

	Secretariado. Objetivo: formar personas integrales, con valores y con capacidad de enfrentar el mundo de la educación superior o el mundo laboral inmediato.		
GRUPOS	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS Y MANDATOS
Liceo de Olmué	Formar alumnos y personas con bases firmes en conocimientos para la hora de optar a un perfil profesional. Para ello entrega educación de calidad, y con valores fundamentados en el bien común de la humanidad y del desarrollo personal. Ofrece la carrera de Técnico en Servicio de Alimentación colectiva.	Falta de difusión de parte del museo y su administración para concretar visitas guiadas al estudiantado de Olmué. Falla en los servicios de telefónica e Internet para concretar visitas y hacer consultas.	Dependencia del municipio local olmueino para realizar nuevos proyectos e innovaciones técnicas.

a.1) Valoración de importancia e influencia



⁴²(*)Creado en base al cuadro de Valoración e importancia de la Metodología del Marco Lógico de la CEPAL.

El cuadro representa de forma gráfica los niveles de influencia y de importancia de los participantes, en el plan comercial del museo Palmira Romano.

Los situados en el rango de “influencia” son aquellos grupos u organizaciones que representan mayor o menor poder de influencia en el proyecto propiamente tal. Si bien no dependen de ellos directamente, si son posibles aliados y contrapartes en el caso de verlos como entes potenciales generadores de flujos.

En el caso de los de mayor importancia, en este caso están situados aquellos grupos u organizaciones que si nivel es relevante en mayor grado de prioridad en el caso como posibles financiadores y relevantes en materia de la importancia que el proyecto en sí significa para ellos, en este caso se designó a I. Municipalidad de Limache, Casa de la Cultura de Limache por ser quienes en el rango de jerarquía el museo depende directamente de ellos en asuntos administrativos, por otro se designo la I. Municipalidad de Olmué, por ser el ente estatal que

⁴² Fuente: Creación Propia

también podría llegar a ejercer el mismo nivel que los anteriores dadas las condiciones de ente administrativo municipal.

3.4 Análisis de Problemas

Previamente a analizar los principales problemas con lo que cuenta el museo en su entorno a nivel comunal y visto en red en conjunto con la comuna de Olmué, se debe señalar que el estudio de análisis de problemas es: “un conjunto de técnicas para: analizar la situación en relación a un problema, identificar los problemas principales en el contexto, definir el problema central en la situación y visualizar las relaciones de causa efecto en el árbol de problemas”⁴³

Ahora bien, dentro de las perspectivas de análisis de este estudio, se detectaron las problemáticas con las que cuenta el museo y su desaprovechamiento en las visitas al mismo. Las principales limitantes que afectan al museo en su auto financiamiento son las siguientes:

Bajo nivel de entradas por visitante al museo

- a) Fachada e infraestructura en deterioro constante y paulatino. Infraestructura deficiente, necesita mantención y reparación urgente.
- b) Recurso Humano no competente para atención público y de gestión interna en lo referente a difusión local y trabajo con las muestras a nivel interno.
- c) Muestra no está definida según su público objetivo actual
- d) Inexistencia de publicidad y/o material escrito para su difusión
- e) Inexistencia de una página Web, servicio telefónico para contacto y/o calendarizar visitas al museo e información general de la muestra.
- f) Falta de muestras nuevas y/o rotativas con nuevas temáticas.
- g) Falta de luminarias fuera del museo y ventilación interna del mismo.
- h) Inexistencia de sala audiovisual o de carácter interactivo para atraer nuevos públicos.
- i) Inexistencia de información y promoción a nivel regional para motivar a la gente a su visita.
- j) Inexistencia de una red cultural de apoyo entre la biblioteca y el museo.
- k) Inexistencia de señalética pública para el museo.

Una vez planteados las principales limitantes que afectan la comunicación y el posicionamiento del museo en ambas comunas, es necesario definir el problema central, el cual es “el desaprovechamiento de excursionistas en Limache”, esto dado ya que hay una falencia entre la comunicación actual entre el museo y los distintos públicos de interés en el cual este se encuentra inmerso.

Por otro lado, este desaprovechamiento se produce también porque al no haber comunicación a nivel interno efectivo con estos grupos de interés, se desaprovecha incorporar a dicho museo como una alternativa para el visitante de la comuna vecina y capital turística de la nueva provincia del Marga Marga, Olmué.

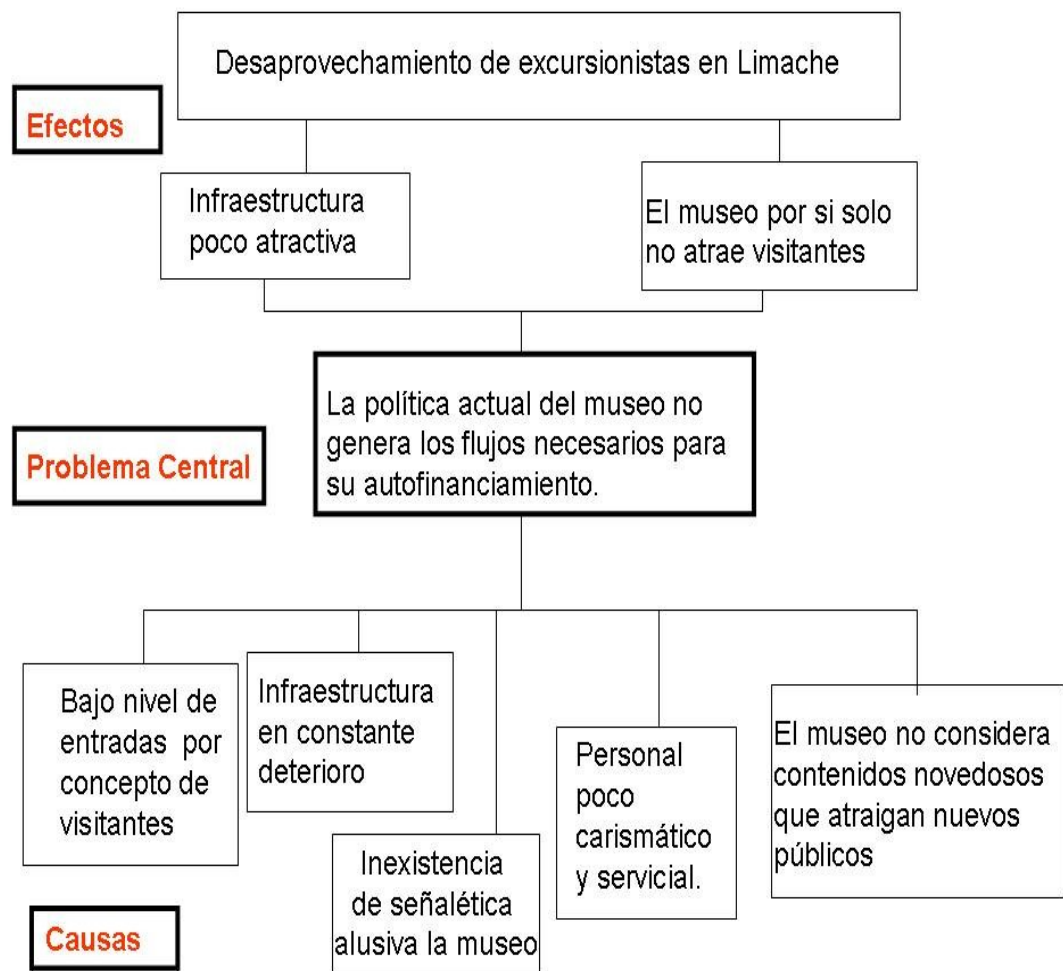
Todo esto provoca un efecto inmediato en la no promoción, por ende merma constante en la entrada de visitantes al museo, lo que provoca que éste no posea recursos propios para

⁴³Manual Marco Lógico CEPAL

autofinanciarse y crear una cadena de retroalimentación en mejora de su muestra, capital humano, infraestructura, etc.

3.4.1 Diagrama Problema Central

De acuerdo al análisis de involucrados, se obtiene la generación de un árbol de problemas a través del cual se enlistan las situaciones negativas determinando cuál es la más importante y establecer una relación de causa y efecto con los otros problemas hasta formar dicho árbol.



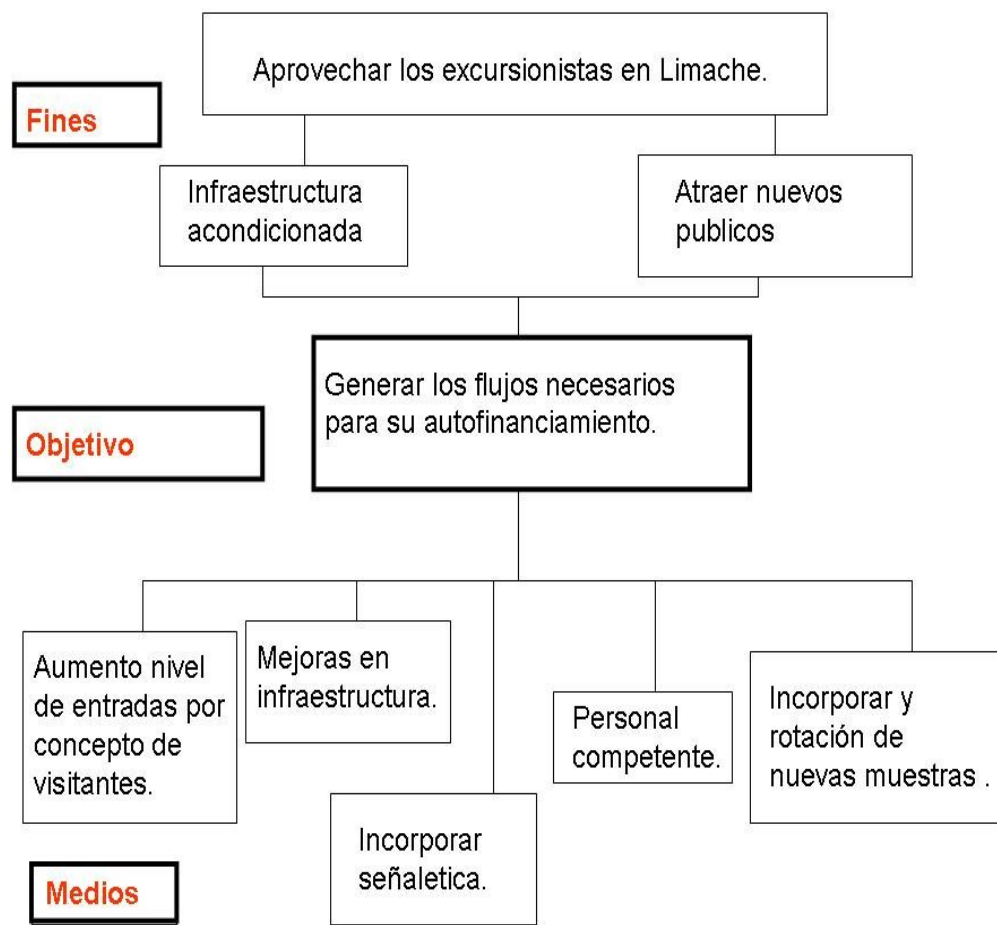
44

3.4.2 Análisis de Objetivos

⁴⁴ Fuente Creación propia

Se trata de definir las futuras soluciones de los problemas (planificación de proyectos orientada a objetivos)⁴⁵

La situación futura que se pretende alcanzar con el Plan de Gestión Comercial es para desarrollar una cadena comercial sistemática y actualizada que sirva para el autofinanciamiento del museo.



46

⁴⁵ Metodología Marco Lógico

⁴⁶Fuente Creación Propia

3.5 Matriz Marco Lógico.

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS DE IMPORTANCIA
Finalidad: Aprovechar los excursionistas en Limache.	1.- Variación en la cantidad demandante de servicios en la ciudad de Limache. Valor nuevo Valor antiguo 2.- Variación económica con $\left(\frac{\text{Valor nuevo}}{\text{Valor antiguo}} - 1 \right)$ ingreso generado por dicha actividad a nivel comunal. Valor nuevo Valor antiguo a) Red de comercio potencial $\left(\frac{\text{Valor nuevo}}{\text{Valor antiguo}} - 1 \right)$ del museo b) Cantidad en la asistencia a espacios de alimentación que rodeen al museo. 3.-Variación en el nivel de posicionamiento local con respecto a la identidad y actividad generada por el museo.	1.- a) Registro estadístico comparativo de visitantes en temporada de muestra permanente y b) Un registro estadístico en época de muestras rotativas. 2.- Estadísticas, datos y/o entrevistas de apreciación económica según cámara de comercio de Limache. 3.- Encuesta de evaluación determinando nivel de posicionamiento del museo a comerciantes locales.	1.- Variación registrada comparativamente ya una vez puesto en marcha el plan de gestión comunicacional. 2.- Existe asociatividad y posicionamiento comercial con respecto al museo como una ventaja y/o polo potencial de desarrollo económico.

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS DE IMPORTANCIA
Propósito: generar los flujos necesarios para su autofinanciamiento.	1. Variación en el nivel de vistas. $\left(\frac{\text{Valor nuevo}}{\text{Valor antiguo}} \right) - 1$ 2. Variación del nivel de entradas por concepto de visitantes. $\left(\frac{\text{Valor nuevo}}{\text{Valor antiguo}} \right) - 1$ 3.-Variación entre Ingresos por concepto de entradas versus gastos de operación. $\left(\frac{\text{Valor nuevo}}{\text{Valor antiguo}} \right) - 1$ 3. Destinación de recursos contables para reformas estructurales según informes contables del Estado de Resultado.	1. Registros estadísticos internos. 2. Encuesta de apreciación de cómo supo del museo. 3. Encuesta de grado de satisfacción de la muestra.	1.- El supuesto es considerando una efectiva participación de los involucrados y las organizaciones que mantienen acceso directo e indirecto con el público del museo. 2.- Medios de comunicación, locomoción disponible permanente desde la región a Limache, y viceversa. 3.- Regulación efectiva por concepto de entradas por visitante.

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS DE IMPORTANCIA
Resultados/Productos: 1.- Aumento en el nivel de afluencia de público al museo. 2.- Aumento del nivel de entradas por concepto de visitantes. 3.- Utilidad de señalética publica, 4.- Evaluar el impacto de la señalética como medio de comunicación y difusor del museo. 5.- Personal competente: servicial, instruido en la historia del museo, carismático y manejo de grupos. 6.- Variación de muestras según temáticas diversas y temporadas.	1.- Variación contable por periodos el aumento de entradas por concepto de visitantes. $\left(\frac{\text{Valor nuev}}{\text{Valor anti}} \right) - 1$ 2.- Destinación de recursos contables para mejoras estructurales y acondicionamiento del inmueble considerables en comparación antes del proyecto, y después del proyecto. $\left(\frac{\text{Valor nuevo}}{\text{Valor antiguo}} \right) - 1$	1.- Presencia en afiches, y documentos turísticos y/o culturales. 2.- Asociatividad con museos nacionales para generar muestras rotativas y muestras itinerantes.. 3.- Encuestas de valoración de fuente de conocimiento del museo. 4.- Encuesta de apreciación del estado del inmueble. 5.- Encuesta de valoración del personal de atención de público. .	

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS DE
-------------------	-------------	------------------------	--------------

	VERIFICABLES		IMPORTANCIA
Actividades: 1.- Aumento en el nivel de afluencia de público al museo: α) Generación base de datos. β) Promoción y difusión. χ) Coordinación con delegaciones. 2.- Aumento del nivel de entradas por concepto de visitantes: a) Regulación de entradas por concepto de visitantes. 3.- Acondicionamiento de la infraestructura: α) mejoras en luminarias interiores y exteriores. β) sistema de ventilación. χ) mejoras en techumbres. δ) restauración pisos, escaleras. ε) pintura exterior e interior. φ) habilitación de servicios higiénicos públicos. 4.- Presencia de señalética publica alusiva al		Carta Gantt.	

museo: a) Proponer y solicitar al municipio. b) Instalación de señalética en puntos estratégicos de las comunas (Limache y Olmué). 5.- Personal competente: a) Reclutamiento de personal.. b) Selección personal. c) Contratación de personal 6.- Variación de muestras según temáticas diversas: a) Intercambio de material museográfico con instituciones. b) Incorporación de muestras audiovisuales en dependencias del museo. c) Exteriorizar el discurso museográfico hacia la comunidad.			
--	--	--	--

3.6 Ficha actividades

Actividad: Generación Base de Datos.
Descripción: Generar información tanto cuantitativa y cualitativa de visitantes al museo, organizaciones de flujos potenciales hacia el museo, redes de apoyo para promoción y difusión de las distintas ofertas del museo. De acuerdo a esta base de datos se podrán conocer, interpretar y desarrollar las siguientes acciones. Llevar un registro estadístico de los visitantes del museo. De acuerdo al registro de visitantes determinar las preferencias de las audiencias; esto es perfil del público de acuerdo a temáticas y muestras rotativas y/o solicitudes de visitas guiadas. Realizar un registro de organizaciones y/o particulares de fuentes potenciales de flujos de visitantes hacia el museo. Confeccionar un registro oficial de los medios de promoción y difusión entre el futuro visitante y el museo. Para esto es necesario contar con personal capacitado en la recolección de dichos datos además de un software indicado para esta etapa.
Duración de la actividad: Se estima que la duración en un comienzo es de 2 semanas y posteriormente ir adjuntando nuevos datos que se vayan generando durante todo el periodo de la ejecución del proyecto.
Organismo responsable: Administración del museo y voluntarios.
Recursos técnicos: Computador habilitado con Access. Libros de registros estadísticos para visitas. Pendrive. (resguardo información) Impresora. Resma de papel. Internet.
Recursos Humanos: Administrador del museo.
Resultado esperado: Tener una base de datos actualizada que entregue información oficial y fehaciente con respecto a posibles redes de apoyo de difusión y promoción del museo, estadísticas oficiales de los visitantes por periodos contribuyendo a definir impacto de muestras en la comunidad y preferencias del perfil del visitante.

Presupuesto:

1 Computador.	\$ 390.000
Internet.	\$29.990
2 Libro de registro estadístico.	\$ 3.400
1 Pendrive.	\$ 15.000
1 impresora.	\$ 26.000
1 Resma de hojas.	\$ 2.950
Costo Total:	\$ 440.340

Valores cotizados www.pcfactory.cl

Actividad: Promoción y difusión.	
Descripción: comunicar a la comunidad de las ofertas museográficas y sus actividades. Gestionar medios locales y regionales de carácter promocional, difundiendo el mensaje museográfico.	
Duración de la actividad: Acción permanente de comunicación con la sociedad.	
Organismo responsable: Administración del museo, Casa de la Cultura, y municipalidades regionales.	
Recursos técnicos: Afiches. Medios radiales. Flyers Revistas culturales. Pagina Web. Teléfono.	
Recursos Humanos: Voluntarios o colaboradores del museo. Diseñador pagina Web.	
Resultado esperado: Aumentar el flujo de visitantes al museo.	
Presupuesto:	
100 afiches.	\$49.000
100 Flyers	\$29.990
Revistas culturales. (mensual)	\$10.000
Pagina Web.	
Nombre de dominio .CL por dos años:	\$20.000
Hosting por un año	\$40.000
Diseño y desarrollo	\$300.000
Posicionamiento en buscadores:	\$100.000
Teléfono	\$16.990
Costo Total:	\$565.890

Fuente: valores cotizados en www.duarte.cl

Actividad: Coordinación con Delegaciones.
--

Descripción: Coordinar visitas programadas de organizaciones representado en el análisis de involucrados.							
Duración de la Actividad. Durante todo el tiempo de ejecución del proyecto.							
Organismo responsable: Administrador del museo.							
Recursos Técnicos: Calendario de Actividades semestral. Artículos de escritorio. Fichas de registro por delegación. Archivador.							
Recursos humanos: Administrador del museo. Voluntarios para atención de público y guía de las delegaciones.							
Resultado esperado. Mantener un flujo constante en número de visitantes al museo.							
Presupuesto: <table><tr><td>Artículos de escritorio (lápices, corrector, perforador, corchetera, stick fíx, etc.)</td><td>\$26.000</td></tr><tr><td>Archivador.</td><td>\$9.000</td></tr><tr><td>Costo Total:</td><td>\$35.000</td></tr></table>		Artículos de escritorio (lápices, corrector, perforador, corchetera, stick fíx, etc.)	\$26.000	Archivador.	\$9.000	Costo Total:	\$35.000
Artículos de escritorio (lápices, corrector, perforador, corchetera, stick fíx, etc.)	\$26.000						
Archivador.	\$9.000						
Costo Total:	\$35.000						

Fuente: valores cotizados en librería Pacifico.

Actividad: Regulación de entrada por concepto de visitante.
Descripción: Validar a cada visitante con el respectivo ticket de entrada al museo.

Duración de la Actividad.	
Durante todo el tiempo de ejecución del proyecto.	
Organismo responsable:	
Voluntariado. (recepción de visitantes)	
Recursos Técnicos:	
Talonario de ticket.	
Libro de registro contable por concepto de visitantes.	
Recursos humanos:	
El ejecutor el voluntariado.	
Contabilidad: Administrador del museo	
Resultado esperado.	
Registro oficial y fehaciente de los ingresos del museo por concepto de visitantes.	
Presupuesto:	
Talonario Ticket. (500)	\$45.000
Libro de registro contable	\$11.000
Costo Total:	\$56.000

Fuente: Imprenta Mujica. Limache

Actividad: Mejoras en luminarias interiores y exteriores.
Descripción:
Mejorar y renovar las luminarias interiores.
Incorporar luminarias externas.
Duración de la Actividad.

Segundo mes de ejecución del proyecto.	
Organismo responsable:	
Municipalidad de Limache.	
Recursos Técnicos:	
Tablero.	
Enchufes.	
Lámparas.	
Cables conductores.	
Soquetes.	
Interruptores.	
Tuberías conduit	
Cajas de derivación.	
Recursos humanos:	
Técnico eléctrico.	
Resultado esperado.	
Luminaria adecuada para potenciar la muestra actual y futuras muestras y/o actividades del museo.	
Presupuesto:	
Tablero.	\$30.000
20 Lámparas c/u	\$7.990
Mano de obra	\$300.000
10 Enchufes c/u	\$2.700
30 mts Cables conductores.	\$ 1.800
20 Soquetes. c/u	\$700
10 Interruptores.	\$2.000
20 mts Tuberías conduit	\$3.000
Cajas de derivación.	\$12.000
Costo Total:	\$676.800

Fuente: Presupuesto Sebastian Machuca Técnico Eléctrico.

Actividad: Sistema de Ventilación.
Descripción:
Incorporar aire acondicionado al espacio interior del museo.
Duración de la Actividad.
Cuarto mes de ejecución del proyecto.
Organismo responsable:
Municipalidad de Limache.
Recursos Técnicos:

Taladros.	
Tornillos.	
Aire acondicionado.	
Recursos humanos:	
Técnico eléctrico.	
Resultado esperado.	
Otorgar al público un lugar agradable para disfrutar de las muestras.	
Presupuesto:	
Mano de obra.	\$300.000
Aire acondicionado.	\$390.000
Costo Total:	\$690.000

Fuente: mano de obra Sebastian Machuca, Técnico Eléctrico.

Aire acondicionado: Homecenter Sodimac.

Actividad: mejoras en techumbres.
Descripción:
Acondicionamiento de techos tanto en época de verano como para invierno.
Duración de la Actividad.
Primer mes de ejecución del proyecto.
Organismo responsable:
Municipalidad de Limache.
Recursos Técnicos:
Zinc.
Clavos.

Martillos.	
Tapa goteras.	
Recursos humanos:	
Maestro constructor.	
Resultado esperado.	
Otorgar al público un lugar agradable para disfrutar de las muestras.	
Presupuesto:	
8 Planchas de Zinc. c/u	\$7.349
Bolsa Clavos.	\$3.490
Martillos.	\$2.490
Mano de obra	\$300.000
Tapa goteras	\$4.290
Costo Total:	\$369.062

Fuente: Presupuesto Mario Inostroza Maestro constructor.

Actividad: Restauración pisos y escalera.
Descripción:
Acondicionamiento y embellecimiento del inmueble.
Duración de la Actividad.
Primer mes de ejecución del proyecto..
Organismo responsable:
Municipalidad de Limache.
Recursos Técnicos:
Cemento.
Piso flotante.
Arena.
Cera liquida.
Recursos humanos:
Maestro constructor.

Resultado esperado.	
Otorgar al público un lugar agradable para disfrutar de las muestras.	
Presupuesto:	
6 saco Cemento. c/u	\$3.430
168 Piso flotante. (70 Mt 2)	\$3.290
Arena.	\$5.000
Cera liquida.	\$2.000
Mano de obra.	\$180.000
Costos totales.	\$760.300

Fuente: Presupuesto Mario Inostroza Maestro Constructor.

Actividad: Pintura exterior e interior.
Descripción:
Embelllecimiento y resguardo de la imagen del inmueble..
Duración de la Actividad.
Tercer mes de ejecución del proyecto.
Organismo responsable:
Municipalidad de Limache.
Recursos Técnicos:
Pintura exterior.
Pintura interior.
Brochas.
Rodillos.
Aguarrás.
Recursos humanos:
Maestro constructor.
Resultado esperado.
Otorgar al público un lugar agradable para disfrutar de las muestras.

Presupuesto:	
Mano de obra.	\$300.000
7 Pintura exterior.	\$5.500
7 Pintura interior.	\$5.500
6 Brochas.	\$2.290
6 Rodillos.	\$2.190
Aguarrás.	\$5.000
Costo Total:	\$408.880

Fuente presupuesto Homecenter Sodimac.

Actividad: Habilitación servicios higiénicos públicos.
Descripción: Espacio higiénico habilitado al público. .
Duración de la Actividad. Quinto mes de ejecución del proyecto.
Organismo responsable: Municipalidad de Limache.
Recursos Técnicos: Wc. Completo. Lavamanos Espejos. Papelero.
Recursos humanos: Maestro constructor.
Resultado esperado. Proporcionar servicios higiénicos a los visitantes.

Presupuesto:	
Mano de obra.	\$300.000
Wc Completo.	\$74.980
Lavamanos.	\$38.990
Espejos.	\$3.990
1 Papeleros.	\$6.990
Costo Total:	\$424.950

Fuente presupuesto Homecenter Sodimac.

Actividad: Proponer y solicitar señalética al municipio.
Descripción: Entregar informe del posible beneficio de posicionamiento del museo a nivel vial..
Duración de la Actividad. Tercer mes de ejecución del proyecto.
Organismo responsable: Administrador museo en conjunto con el encargado de Obras de la Municipalidad.
Recursos Técnicos: Informes. Puntos estratégicos.
Recursos humanos: Administrador y Encargado de Obras de la Municipalidad.
Resultado esperado. Aprobación de la instalación de señalética entre Limache y Olmué. .

Actividad: Instalación de señalética en puntos estratégicos en la comuna de Limache y Olmué.
Descripción:

Por medio de vialidad y el departamento de Obras de la Municipalidad se instala dicha señalética alusiva al museo.
Duración de la Actividad.
Séptimo mes de ejecución del proyecto.
Organismo responsable:
Municipalidad de Limache.
Recursos Técnicos:
Señalética de Vialidad.
Recursos humanos:
Funcionarios municipales.
Resultado esperado.
Referencia de localidad del museo a excursionistas y comunidad.

Actividad: Reclutamiento personal.
Descripción:
Abrir instancia para los gestores culturales interesados en formar parte del grupo de trabajo del Museo.
Duración de la Actividad.
Primer mes de ejecución del proyecto.
Organismo responsable:
Municipalidad de Limache.
Recursos Técnicos:
Anuncios laborales.
Apertura convocatoria publica a concurso vía Municipalidad.
Recepción Curriculum Vitae y antecedentes por postulante
Recursos humanos:
Recursos Humanos, Municipalidad de Limache
Resultado esperado.
Convocar a gestores culturales.

Actividad: Selección personal museo.
Descripción:
Realizar entrevistas a postulantes de los diversos cargos.
- Administrador del museo. - Voluntarios.
Duración de la Actividad.

Primer mes de ejecución del proyecto.
Organismo responsable: Municipalidad de Limache.
Recursos Técnicos: Fichas de entrevistas.
Recursos humanos: Entrevistadores. Municipalidad de Limache.
Resultado esperado. Seleccionar al personal competente y con el perfil para los cargos.

Actividad: Contratación de personal									
Descripción: Realizar contratos para el Administrador Turístico Cultural del museo y regularizar pasantías para alumnos en prácticas en calidad de voluntarios del museo.									
Duración de la Actividad. Primer mes de ejecución del proyecto.									
Organismo responsable: Municipalidad de Limache.									
Recursos Técnicos: Contratos.									
Recursos humanos: Recursos Humanos. Municipalidad de Limache Voluntarios: red de apoyo con la Carrera de Gestión en Turismo y Cultura, Universidad de Valparaíso.									
Resultado esperado. Contratación de equipo definitivo de trabajo para la puesta en marcha del proyecto del museo.									
Presupuesto: <table><tr><td>Sueldo Administrador Cultural.</td><td>\$536.560</td></tr><tr><td>Encargado de aseo y mantencion</td><td>\$256.780</td></tr><tr><td>2 Viáticos Voluntarios</td><td>\$30.000</td></tr><tr><td>Costo Total:</td><td>\$853.340</td></tr></table>		Sueldo Administrador Cultural.	\$536.560	Encargado de aseo y mantencion	\$256.780	2 Viáticos Voluntarios	\$30.000	Costo Total:	\$853.340
Sueldo Administrador Cultural.	\$536.560								
Encargado de aseo y mantencion	\$256.780								
2 Viáticos Voluntarios	\$30.000								
Costo Total:	\$853.340								

Actividad: Intercambio de material museográfico con instituciones culturales.	
Descripción:	
Intercambiar obras con diversas entidades, organizaciones museográficas de Chile.	
Duración de la Actividad.	
Sexto mes en delante de la ejecución del proyecto.	
Organismo responsable:	
Administración museo.	
Recursos Técnicos:	
Fletes.	
Recursos humanos:	
Transportista.	
Personal del museo y administradores de organizaciones museográficas de Chile.	
Resultado esperado.	
Enriquecer el acervo cultural, histórico y patrimonial de la sociedad regional y fidelizar a la audiencia hacia las actividades del museo.	
Presupuesto:	
Fletes.	\$60.000
Costo Total:	\$60.000

Actividad: Incorporación de muestras audiovisuales en dependencias del museo.	
Descripción:	
Implementar Data show y material audiovisual para muestras visuales.	
Duración de la Actividad.	
Quinto mes en delante de la ejecución del proyecto.	
Organismo responsable:	
Administración museo.	
Recursos Técnicos:	
Data show.	
Material audiovisual de diversas temáticas culturales y artísticas.	
Recursos humanos:	
Voluntarios.	
Resultado esperado.	
Fidelizar la audiencia a las muestras del museo y atraer nuevos públicos al museo.	

Presupuesto:	
Data show	\$289.990
Costo Total:	\$289.990

Fuente: presupuesto www.pcfactory.cl

Actividad: Exteriorizar el discurso museográfico hacia la comunidad.	
Descripción:	
Trasladar muestras temáticas del museo y acercarlas a la comunidad. .	
Duración de la Actividad.	
Octavo mes en delante de la ejecución del proyecto.	
Organismo responsable:	
Administración museo.	
Recursos Técnicos:	
Transporte.	
Data show	
Archivo audiovisual.	
Muestras artísticas de los artesanos locales.	
Recursos humanos:	
Administración museo y Voluntarios.	
Resultado esperado.	
Fidelizar a la audiencia y atraer nuevos públicos al museo.	
Presupuesto:	
Transporte	\$30.000*
Costo Total:	\$30.000

* Estimación consumo de bencina en transporte.

3.7 Carta Gantt

A continuación la programación a través de Carta Gantt con respecto a tiempos del desarrollo de las actividades.

	Año 1												Año 2					
Actividades/Fechas	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 1	Mes2	Mes 3	Mes 4	Mes5	Mes6
1. Aumento en el nivel de afluencia de público al museo.																		
1. a.- Generación Base de Datos.																		
1. b Promoción y difusión.																		
1. c Coordinación con Delegaciones.																		
2.- Aumento del nivel de entradas por concepto de visitantes:																		
2. a Regulación de entradas por concepto de visitantes.																		
3.- Acondicionamiento de la infraestructura:																		
3. a mejoras en luminarias interiores y exteriores.																		
3.b sistema de ventilación.																		
3. c mejoras en techumbres.																		
3. d restauración pisos, escaleras.																		
3. e pintura exterior e interior.																		
3. f habilitación de servicios higiénicos públicos.																		
4.- Presencia de señalética publica alusiva al museo:																		

4. a Proponer y solicitar al municipio.																		
4. b Instalación de señalética en puntos estratégicos de las comunas (Limache y Olmué).																		
5.- Personal competente:																		
5.a Reclutamiento de personal..																		
5. b Selección personal.																		
5.c Contratación de personal																		
6.- Variación de muestras según temáticas diversas																		
6. a Intercambio de material museográfico con instituciones.																		
6. b Incorporación de muestras audiovisuales en dependencias del museo.																		
6. c Exteriorizar el discurso museográfico hacia la comunidad.																		

47

⁴⁷ Fuente creación propia

3.8 Presupuesto

A continuación se detalla el presupuesto mensual actual del Museo Palmira Romano.

	Mes 0
Egresos	
Sueldos.	
Encargado Museo	\$ 536.560
Encargado Aseo	\$ 256.780
Luz	\$ 18.540
Agua	\$ 10.245
Teléfono fijo.	\$ 16.990
Alarma Seguridad CIA..	
Prosegur.	\$ 35.890
Otros.	\$ 16.100
Total gastos mensual Museo	\$ 891.105
Ingresos	
Ítem Municipal	\$ 2.500.000
Ingreso por concepto de entradas	\$ 10.000
Total ingreso mensual	\$ 2.510.000

Total Egresos mensual.	\$ 891.105
Total Ingreso mensual.	\$ 2.510.000
Total contable mensual.	\$ 1.618.895

Plan de Gestión Comercial para el Museo Palmira Romano.						
Presupuesto por trimestre por componente.	Primer trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre	Quinto Trimestre	Sexto Trimestre.
1. Aumento en el nivel de afluencia de público al museo						
1. a Generación Base de Datos.	\$ 440.340					
1. b Promoción y difusión.	\$ 777.850	\$ 317.940	\$ 317.940	\$ 317.940	\$ 317.940	\$ 317.940
1. c Coordinación con Delegaciones.	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000
2.- Aumento del nivel de entradas por concepto de visitantes:						
2. a Regulación de entradas por concepto de visitantes.	\$ 56.000	\$ 56.000	\$ 56.000	\$ 56.000	\$ 56.000	\$ 56.000
3.- Acondicionamiento de la infraestructura:						
3. a mejoras en luminarias interiores y exteriores.	\$ 676.800					
3. b sistema de ventilación.		\$ 690.000				
3. c mejoras en techumbres.	\$ 369.062					
3. d restauración pisos, escaleras.	\$ 760.300					
3. e pintura exterior e interior.	\$ 408.880					
3. f habilitación de servicios higiénicos públicos.		\$ 424.950				
4.- Presencia de señalética publica alusiva al museo:						
4. a Proponer y solicitar al municipio.						
4. b Instalación de señalética en puntos estratégicos de las comunas (Limache y Olmué).						
5.- Personal competente:						
5. a Reclutamiento de personal.						
5. b Selección personal.						
5.c Contratación de personal	\$ 2.560.020	\$ 2.560.020	\$ 2.560.020	\$ 2.560.020	\$ 2.560.020	\$ 2.560.020

6.- Variación de muestras según temáticas diversas						
6. a Intercambio de material museográfico con instituciones.		\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000
6. b Incorporación de muestras audiovisuales en dependencias del museo.		\$ 289.990				
6. c Exteriorizar el discurso museográfico hacia la comunidad.			\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000
Total Gastos Trimestral	\$ 6.084.252	\$ 4.553.900	\$ 3.238.960	\$ 3.238.960	\$ 3.238.960	\$ 3.238.960
Costo Total puesta en marcha Plan de Gestión Comercial.	\$ 23.593.992					

3.9 Fuentes de financiamiento

En esta sección se presenta la información obtenida sobre las posibles fuentes de financiamiento oficiales, dentro de las cuales este proyecto tendría cabida de acuerdo a las características del mismo y líneas de apoyo existentes independientes a la consideración municipal, fondos que inyectan y revitalizan el posicionamiento del museo y su gestión comercial.

3.9.1 Para financiar apoyo de actividades audiovisual Fondo de Fomento Audiovisual.

El crecimiento de la actividad audiovisual y el desarrollo de una emergente industria de cine chileno, constituyen uno de los mayores logros de la política cultural de Estado que realiza el Consejo Nacional de la Cultura a través del Consejo del Arte y la Industria Audiovisual, bajo cuya dependencia existe desde 2005 el Fondo de Fomento Audiovisual; que financia la producción y distribución de obras cinematográficas, creación de guiones, **equipamiento, formación profesional, investigación y difusión de las nuevas tendencias creativas y de innovación tecnológica.**

¿Quiénes pueden participar?

Creadores y artistas audiovisuales (directores, productores, actores, actrices, técnicos, guionistas); académicos, investigadores, escuelas, instituciones, asociaciones gremiales audiovisuales, **municipalidades, gestores culturales**, centros culturales, distribuidores, entidades de patrimonio audiovisual. En el caso de personas naturales, pueden ser chilenos residentes en el país o en el extranjero, extranjeros con permanencia definitiva acreditada en Chile y en el caso de personas jurídicas deben ser empresas u organizaciones chilenas de derecho privado o público que cumplan con los requisitos legales

3.9.2 Fondo para el incremento y mejoras en el espacio físico, lay out, y gestión de futuras nuevas salas.

Fondart regional: Línea de Desarrollo de la infraestructura Cultural.

Apoya las necesidades de equipamiento de bienes muebles de inversión y móvil para centros o espacios culturales ya existentes, potenciando la oferta artística y cultural hacia la comunidad.

3.9.3 Fondart Regional: Línea de Desarrollo Cultural Regional.

Potencia la actividad cultural local, a través de la formación y capacitación de público y el perfeccionamiento de artistas y creadores locales; las iniciativas socioculturales, la investigación sobre la producción artística y la gestión cultural y promueve la acción en red a través del fomento a la asociatividad local.

3.9.4 Fondart Regional: Línea de Conservación y Promoción del Patrimonio Inmaterial.

Promueve la conservación, promoción, investigación y difusión del patrimonio inmaterial en las áreas de artesanía, tradiciones orales, artes del espectáculo y prácticas sociales, rituales y festividades.

- 3.9.5 Ley Valdés: La "Ley Valdés" (Ley de Donaciones con Fines Culturales Art.8º de la Ley 18.985) es un mecanismo legal que estimula la intervención de organizaciones privadas (tanto empresas como personas) en el financiamiento de proyectos artísticos y culturales, entregándoles la opción de decidir autónomamente donde colocar sus impuestos. Bajo este sistema, el Fisco aporta un 50 por ciento del financiamiento, al renunciar al cobro de ciertos tributos, y las empresas privadas o los particulares financian, de sus arcas, el otro 50 por ciento.

CAPITULO IV APRECIACIONES FINALES

Los museos son la muestra actualizada de lo que fue nuestro pasado, nos traen ala memoria nuestras raíces y nos hacen enfrentar a nuestro futuro.

Es por eso que este trabajo tomó la realización de un plan de gestión comercial para un museo en una comuna pequeña de nuestro país, pero que posee gran riqueza en pinacoteca, y muestra arqueológica, es por eso que es necesario para un gestor cultural rescatar, conservar y velar por el desarrollo y fortalecimiento de instancias, que generen una sustentabilidad y durabilidad en el tiempo de los museos a nivel mundial.

Para cerrar este proceso quisiera citar algunas frases de gestores culturales de mucho antes que yo, con una visión amplia y ganas de fomentar el desarrollo cultural, histórico y patrimonial, frases que resumen el trabajo aquí expuesto.

“Un museo lograra implicar únicamente a aquellos a los que sea capaz de seducir. Esto basta, por sí solo, para exigir que sea asequible a todos, amplio en su alcance, variado en sus actividades, acogedor..., dispuesto a seguir cualquier iniciativa que plantee el mas humilde de los participantes.”

Jhon Cotton Dana, Director Fudador, The Newark Museum (1917).⁴⁸

“Los visitantes no esperan conmociones intelectuales al acudir a un museo. Están esperando, mas bien, sorpresa y emoción mientras escapan por un tiempo de los confines predecibles de la existencia...(lo) que espera el publico de un museo de arte es, por encima de todo, una transformación mágica de la experiencia”

Mihaly Csikszentmihlayi⁴⁹

Es pues, deber de un gestor turístico cultural cumplir con tales expectativas y generan las instancias de vivencias.

⁴⁸ Estrategias y marketing de museos” Philip Kotler.

⁴⁹ Estrategias y marketing de museos” Philip Kotler.

ANEXOS Y APENDICES

Anexo 1
Pinacoteca Museo



Tema: Retrato Srtas. Elisa y Herminia Valdés Ossa
Técnica: Óleo

Autor: Maurice Paul Alleon



Retrato Palmira Romano



Sala Pinacoteca y esculturas.



Sala Arqueológica

Entrevistas realizada vía mail:

Álvaro Martínez: Especialista en marketing Cultural, Ingeniero Civil Industrial, UC. Profesor ayudante Facultad de Ingeniería UC. Profesor del programa de capacitación PROCADE UC. Gerente General de SAPIENS Soluciones integrales S.A. Consultor de empresas.

1. ¿Cuáles son los objetivos del Marketing de museos?
2. En los últimos años, ¿se aprecia una mayor orientación al marketing por parte de los museos en Chile? ¿Ella es baja o alta en relación a países de similares condiciones socioeconómicas?
3. ¿Existen políticas de audiencia que se hayan llevado en Chile a través del marketing?
4. ¿La gestión de marketing es más útil para los museos con o sin fin de lucro?
5. ¿Existen iniciativas fundamentadas en el marketing que permitan al museo acercarse a la comunidad?
6. ¿Cómo fomentar la audiencia en relación a otros proveedores de ocio?
7. ¿Cómo es posible conciliar la misión

Es ente sentido que las políticas de gobierno actuales, a través de “**Ley Valdés**” contempla el aporte de parte de privados al desarrollo cultural y/o artístico.

- 1- Ley Valdés: La "Ley Valdés" (Ley de Donaciones con Fines Culturales Art.8° de la Ley 18.985) es un mecanismo legal que estimula la intervención de organizaciones privadas (tanto empresas como personas) en el financiamiento de proyectos artísticos y culturales, entregándoles la opción de decidir autónomamente donde colocar sus impuestos. Bajo este sistema, el Fisco aporta un 50 por ciento del financiamiento, al renunciar al cobro de ciertos tributos, y las empresas privadas o los particulares financian, de sus arcas, el otro 50 por ciento.

Cabe destacar la intencionalidad por parte de los privados comerciantes de la comuna de Limache, a participar y colaborar en términos económicos en mejoras significativas en el museo fortaleciendo así la oferta comercial completa de la comuna y de la zona a través de este mecanismo.

BIBLIOGRAFIA

Libros

- “The principles of Museum Administration” (G. Brown Goode, Texto publicado en Museums Association Report of Proceedings with the papers read at the Sixth Annual General Meeting held in Newcastle-upon- Tyne July 23-26, 1895 Ed. by H.M. Platnauer, B. Sc. & E. Howarth. London 1895. “Principios de administración de museos” traducido por Carlota Romero, página 8)
- Dirección General Sectorial de Museos CONAC. Normativas Técnicas para Museos. Caracas 1993-94
- Trampe, A. “Museos de Chile: una unión esperada”, Pág. 1
- The museum Experience”, citado en “Corporate sponsorship and museum development, Strategic corporate sponsorship and audience development for museums in Sweden”, página 20, Traducción: Sofía Lobos.
- “Museo y comunidad desde el mundo de los objetos al mundo de los sujetos”, Página 10.
- Resultados Preliminares (2005) “Encuesta de Consumo Cultural y uso del Tiempo Libre 2005”, Consejo de la Cultura y las Artes Gobierno de Chile.
- Kotler, P Armstrong, G. (2004); “Marketing” Décima edición, Editorial: Pearson educación, Madrid España.
- Neil Kotler y Philip Kotler “Estrategias y marketing de museos” Editorial Ariel S.A., Barcelona.
- Museo y comunidad desde el mundo de los objetos al mundo de los sujetos”, Página 10.
- Metodología del Marco Lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).

Seminario

- Di Girólamo, C. (2006) “De la participación en la cultura a una cultura de participación” En: Seminario internacional Ciudadanía, Participación y Cultura Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, 5 y 6 de Octubre Santiago, Chile.
- Luis Guillermo Lumbreras, Nivia Palma (2006), VIII Seminario sobre patrimonio cultural “Rescate, invención y comunidad”, organizado por: DIBAM y Consejo Nacional de la cultura y las artes. 22, 23 y 24 de Noviembre, Santiago Chile.

Artículos/estudios

- El Mercurio, “Artes y Letras” cuerpo E23, Domingo 10 de diciembre 2006.
- “Encuesta sobre consumo cultural y uso del tiempo libre” Consejo Nacional de la cultura y las Artes, Gobierno de Chile, (2005).
- Gobierno de Chile, subdirección de museos, “Resultado de encuesta de servicios educacionales en los museos” (2002).
- Consejo de la cultura y las artes, “Anuario de cultura y tiempo libre: arte, patrimonio, recreación y medios de comunicación, 2003”, Gobierno de Chile.

Revista:

- VIII Seminario sobre patrimonio cultural “Rescate, invención y comunidad”, 22 de Noviembre del 2006.
- Luis Guillermo Lumbreras, arqueólogo peruano. VIII Seminario sobre patrimonio cultural, 22 de Noviembre del 2006.

Paginas Web

- International council of Museums, (2001) “Código de Deontología del ICOM para museos” (en línea) Edición 2001 Barcelona, España, <<http://icom.museum/>> (Consulta: 20 de Septiembre 2006).
- Trampe, A. “*Museos de Chile: una unión esperada*” Revista Museos N° 25 <http://www.dibam.cl/subdirec_museos/contenido>.
- Museo Histórico Nacional, misión del museo, <http://www.dibam.cl/historico_nacional/>.
- DIBAM , [http://www.dibam.cl/historico_nacional/]
- SUBDERE, [<http://www.subdere.gov.cl/paginas/programas/fndr.html>]
- Manual de Donaciones, <http://www.uach.cl/direccion/finanzas/docs/Manual%20de%20Donaciones%0Culturales.pdf>.
- Base Musa, www.basemusa.cl.

