



“¿Dónde queda el MUSA?”
Estrategia de cultura organizacional sostenible para el MUSA Museo
Arqueológico

Luisa Fernanda Bohórquez Martínez

María Paula Molino Valencia

Directores

Rubiela Gómez Gómez

Tirso Hernán Bueno

Luis Enrique Izquierdo

Universidad del Rosario
Escuela de Ciencias Humanas, Maestría en Gestión
Cultural Bogotá, D.C. Colombia
2024

Tabla de contenido

1. Descripción del proyecto	5
1.1 Problema cultural	6
1.2 Propósitos	7
2. Objetivos	8
2.1 Objetivo general	8
2.2 Objetivos específicos	8
3. Justificación	9
3.1 Identificar necesidades y desafíos	12
3.2 Beneficiarios y Utilidad para la Comunidad	12
3.3 Generación de Identidad Cultural y Afianzamiento de Valores	12
4. Antecedentes	13
4.1 Museo Naval de San Fernando (España)	13
4.2 Mercadeo Experiencial como instrumento de difusión del Museo Nacional (Colombia):	13
4.3 La comunicación digital en los museos Estudio comparado de las herramientas de la web 2.0	14
5. Marco teórico	16
6. Marco referencial	20
6.1 Marco Jurídico	20
6.1.1 Leyes y principios constitucionales	20
6.1.2 Documentos CONPES de Cultura:	21
6.1.3 Organismos Internacionales	21
7. Marco Institucional	22
7.1 Fondo de Promoción de la Cultura (FPC):	22
7.1.2 Convenios 2020	22
7.1.3 Propiedad Intelectual y Derechos de Autor	22
7.1.4 Convenios 2021 y 2022	23
7.1.5 Convenio Administrativo de Asociación 2022	23
8. Metodología Prospectiva	24
8.1 Fase de Diagnóstico y Análisis Prospectivo	25
8.1.1 Identificación de Tendencias	25
8.1.3 Análisis de Puntos Neuronales	26
9. Modelo de Gestión	28
9.1 Estrategia de comunicación	28
9.1.1 Comunicación interna	28
9.1.2 Estrategias de comunicación externa por sectores	29

9.3 Estrategia política.....	30
9.4 Estrategia económica.....	31
9.4.1 Sector privado.....	31
9.4.2 Sector público.....	31
9.5 Estrategia tecnológica.....	32
10. Propuesta de Estructura Financiera.....	35
10.1 Objetivos Financieros.....	37
10.2 Estrategias Financieras.....	37
11. Cronograma.....	37
11.1 Cronograma Semanal.....	38
12. Referencias.....	39
13. Anexos.....	41

RESUMEN EJECUTIVO

Título	“¿Dónde queda el MUSA”? Estrategia de cultura organizacional sostenible para el MUSA Museo Arqueológico
Integrantes	María Paula Molino Valencia Luisa Fernanda Bohórquez Martínez
Descripción	<p>El MUSA –Museo Arqueológico Casa del marqués de San Jorge- en Bogotá es una de las edificaciones coloniales mejor conservadas que podemos encontrar en la ciudad. A su vez es custodio de la más variada colección de piezas cerámicas arqueológicas de Colombia.</p> <p>No obstante, a partir de un estudio de público llevado a cabo por el MUSA en el año 2023, se identificó que, pese a su larga trayectoria en la preservación del patrimonio material y actividades de divulgación, las personas más cercanas a su perímetro, no lo conocen.</p> <p>Por eso, mde</p>
Objetivo General	Diseñar una estrategia de cultura organizacional sostenible en el tiempo que permita al público del MUSA su participación en su agenda y espacios culturales

Objetivos específicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Caracterizar al público del MUSA 2. Diseñar planes de acción para la formación y participación de públicos 3. Establecer programas de fidelización para los visitantes
Justificación	<p>El MUSA, aun con una trayectoria de 50 años y siendo custodia de una variada colección de cerámica prehispánica no ha logrado un impacto lo suficientemente perdurable en su área más próxima para posicionarse como museo de fácil referencia que permita una familiaridad en el sector y así, incremente el flujo y de visitas y su fácil reconocimiento. Así, nuestro proyecto es una herramienta para reconfigurar esta realidad y se caracteriza por su adaptabilidad para transformarse junto a los cambios que se avecinen en la sociedad y así sea empleado como guía y herramienta flexible para otras instituciones culturales que identifiquen un problema similar.</p>
Población Beneficiaria	<p>Indirecta: Directivos y funcionarios del MUSA</p> <p>Directa: Visitantes y población circundante al museo</p>
Costo	\$111.172.900

1. Descripción del proyecto

Planteamiento del problema

A través de un estudio de públicos realizado durante febrero y abril de 2024, el museo arqueológico Casa del Marqués de San Jorge, dentro de los hallazgos encontrados en el comportamiento y preferencias de sus visitantes identificó que, quienes deseaban ubicarlo para realizar una visita, no lograron contar con ayuda de los habitantes y comerciantes del sector para lograr su reconocimiento y ubicación, ya que aun estando muy próximos a llegar al museo, la respuesta más habitual fue la de desconocer dónde quedaba ese museo. Esta situación puede resultar paradójica puesto que el MUSA ha funcionado en el mismo lugar desde 1973, cuando el Banco Popular en cabeza de Luis Eduardo Nieto Calderón, decidió poner al servicio de los colombianos lo que con el tiempo sería la colección más completa y diversa de cerámica prehispánica en Colombia. También lo es si se considera que está ubicado en una zona donde es posible encontrar, fácilmente, otros museos cuya naturaleza es diferente.

Es por esto que el estudio se desarrolló tomando como referencia estudios de públicos realizados previamente por otros museos en Bogotá como el Colonial, Quinta de Bolívar, Santa Clara y Nacional. También tuvo como base de referencia fue el manual descrito por la Organización Iberoamericana de Museos (OIM). Es importante anotar que ella propone brindar herramientas a los museos en Iberoamérica para que gestionen y administren eficazmente, preservando la memoria y el patrimonio en diferentes contextos. En ella también se resalta la función dinámica de los museos en la educación y la cohesión social mediante diálogos interculturales que respetan las diversidades culturales y ambientales. Para el estudio de público ejecutado por el MUSA fue fundamental la información proporcionada en el sistema de recolección de datos del público de Museos del OIM, puesto que permitió comparar los estudios de públicos que se sirven para ver el perfil de visitante de cada museo y, aunque hay variaciones leves en algunas preguntas, la esencia es la misma. Cabe mencionar que, si bien se tomaron como referencia otros estudios de públicos, varias de sus preguntas fueron modificadas acorde a las necesidades del MUSA.

Para dicho estudio se decidió utilizar un enfoque mixto, combinando elementos de investigación cualitativa y cuantitativa. Esta metodología permitió conocer más a los visitantes del museo, desarrollando aspectos cuantitativos, características sociodemográficas (edad, género, nivel educativo, etc.), aspectos cualitativos y motivos de visita, su experiencia en el

museo y sus opiniones sobre la exposición y los servicios ofrecidos. En el tiempo en que se ejecutó el estudio, el MUSA contó con un promedio de visitantes de 738. De este universo, se llevaron a cabo 100 entrevistas en las que se logró una triangulación de datos que favoreció el análisis y permitió identificar patrones y tendencias.

De esta manera, se ejecutó a través de tres herramientas: los dos formatos de encuestas -cuantitativo y cualitativo-, el libro de visitantes -donde los visitantes registran su experiencia y demás apreciaciones al final de su recorrido- y la observación por parte de un mediador en las salas de exposición; la suma de estos datos dio cuenta de las características sociodemográficas de los visitantes, de sus hábitos de visita, de su experiencia general y de las estimaciones adicionales sobre su experiencia de visita.

Entre los resultados que el estudio arrojó destacamos los siguientes:

- El 86% de las personas que llegaron al museo lo hacían por primera vez.
- La mayoría de las personas encuestadas residen en Bogotá (51%). En segundo lugar, se encuentran turistas nacionales (27%) y en tercer lugar turistas extranjeros (22%).
- Los medios sobre el museo de mayor alcance fueron a través de Google (26%), siendo transeúntes (22%), voz a voz (17%) y a través de sus instituciones universitarias (15%)
- En un sentido cualitativo, los visitantes expresaron la “urgencia” de que el museo tenga mecanismos de difusión más sólidos, pues muchos no sabían de su existencia y teniendo en cuenta la colección tan amplia que posee y la importancia de estas piezas para la historia precolombina sienten como una “injusticia” que no sea tan conocido como debería.

1.1 Problema cultural

El MUSA, aun con una trayectoria de 50 años de conservar y divulgar el patrimonio arqueológico cerámico de Colombia, no ha logrado un impacto lo suficientemente perdurable en su área más próxima para posicionarse como museo de fácil referencia que permita una familiaridad en el sector y así, incrementar el flujo y de visitas. Por lo anterior, el proyecto: “¿Dónde queda el MUSA?” Estrategia de cultura organizacional sostenible para el MUSA Museo Arqueológico es una herramienta para reconfigurar esta realidad y se caracteriza por su adaptabilidad para transformarse junto a los cambios que se avecinen en la sociedad y así sea empleado como guía y herramienta flexible para otras instituciones culturales que identifiquen un problema similar.

1.2 Propósitos

Es por esto que el proyecto tiene como propósitos:

- Identificar el contexto cercano al museo para comprender la razón de la dificultad para localizarlo.
- Identificar públicos de interés para el museo y así diseñar estrategias que incentiven su visita y participación.
- Dar a conocer al público circundante del museo los recursos intelectuales y materiales de este, de manera que estas personas puedan conocer de primera mano su actividad cultural y compartir esta información cuando fuese necesario.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Diseñar una estrategia de cultura organizacional sostenible en el tiempo que permita al público del MUSA su participación en su agenda y espacios culturales.

2.2 Objetivos específicos

1. Caracterizar al público del MUSA
2. Diseñar planes de acción para la formación y participación de públicos con base a sus necesidades
3. Establecer programas de fidelización para los visitantes

3. Justificación

El Museo Arqueológico -MUSA- Casa del Marqués de San Jorge en Bogotá alberga una de las colecciones más grandes y diversas de cerámica prehispánica de las diferentes zonas arqueológicas del país: Tairona, Sinú, Tierradentro, Muisca, Guane, entre otras. Su colección se completa con el importante material mobiliario y religioso de la época colonial que cobra relevancia en relación a la historia que esconde el nombre de la mansión. Esta es la de Jorge Miguel Lozano de Peralta, santafereño de abolengo que, durante la segunda mitad del siglo XVIII, gracias a su fortuna económica, sus vínculos políticos y linaje pudo ostentar, aunque de manera breve, el título nobiliario de “marqués de San Jorge”. La brevedad de su título se debió a que

el flamante marqués se negó obstinadamente a pagar los impuestos exigidos para la confirmación real de su ambicionado título, so pretexto de que este había sido una concesión gratuita del monarca (Carlos III) en retribución a sus notorios méritos y servicios (...) A consecuencia de ello, la Real Audiencia no tuvo más remedio que privarlo de su honrosa condecoración en 1777 (Gutiérrez Ramos, 1993, p. 20).

Pese a que la colección colonial no está exhibida, se pueden apreciar valiosos detalles como su arquitectura y pintura mural. Estos dan cuenta de la historia de cuando la edificación fue propiedad de este y muchos otros importantes personajes entre los siglos XVII y XX.

Lo anterior nos permite dimensionar la riqueza del MUSA que se debe, además del buen estado de conservación de sus piezas e infraestructura, a que -basándonos en los textos de su sala permanente- el museo se autoconcibe como “un museo dentro del museo” o “un museo que se contiene a sí mismo”. Este es un mensaje que nos recuerda que, aunque lo que se observa en el museo son vestigios del pasado, adquieren un valor y un significado desde quien los observa y analiza en el presente.

Figura 1.



Exposición permanente MUSA (2024). Fuente: Autoría propia

Este entramado es una parte significativa de lo que estudiamos como un ecosistema cultural como una propuesta de consumir y adquirir conocimiento desde una forma activa y participativa con los visitantes y con los actores que pueden tener una incidencia positiva en la experiencia de visitar el museo. Es por ello que resaltamos la importancia de trabajar de la mano con el público de manera que los procesos que adelanta el proyecto y el MUSA “se vean estimulados de manera positiva por las relaciones de equipo, de crítica y de competencia que se puede establecer” (Zárate Hernández, 2021).

Por otra parte, para responder al por qué de este proyecto es necesario pensar que los museos en Colombia son lugares que contienen la memoria histórica de los territorios donde se encuentran y con esto, son espacios constructores y contenedores de culturas e identidades. También “se han constituido en espacios para el conocimiento, el encuentro, el diálogo entre distintos puntos de vista y, por lo tanto, en escenarios que aportan a una apuesta de país más incluyente, reflexiva y transformadora” (Mincultura, 2022, p. 7). Para esto, es menester que los visitantes se identifiquen con los objetos, las historias y las reflexiones que surgen a partir de las actividades y manifestaciones culturales que allí surjan.

En el marco del proyecto, entendemos al MUSA como una entidad museal que, teniendo en cuenta lo descrito por la resolución 1976 del Ministerio de Cultura (2013) es una institución

que investiga, documenta, interpreta, comunica, narra, exhibe y conserva testimonios materiales, inmateriales y/o naturales que reconoce la diversidad cultural, económica y social de las comunidades, y promueve los principios de acceso democrático a la información y al conocimiento, a través de la participación y el constante diálogo con los públicos. (Cap. 1, art. 1)

El proyecto: “¿Dónde queda el MUSA? Estrategia de cultura organizacional sostenible para el MUSA Museo Arqueológico” es conveniente para el momento en que como sociedad nos venimos desarrollando puesto que “La práctica del quehacer museológico en el contexto latinoamericano y en especial frente a la realidad actual de nuestro país requiere un cambio de enfoque en el que se dé relevancia al papel social que cumplen los museos” (Ministerio de cultura, 2022, p. 8). Para comprender esto, es necesario partir de la base de que “Los museos como lugares que, por antonomasia, son escenarios de construcción de relatos de nación y de memoria colectiva; de espacios dinámicos de encuentro en torno a la recopilación, preservación y difusión del patrimonio cultural” (Ministerio de cultura, 2022, p. 297).

Sin embargo, aunque es la misión y función de la mayoría de las instituciones de esta índole, el MUSA comprende la necesidad que existe que, como sociedad y como museo exista un compromiso tanto ético como político para no apreciar la colección “desde el podio de los observadores sino desde la posición de quien es partícipe de una realidad múltiple y conflictiva, definida por relaciones de poder, donde se debaten intereses muchas veces contradictorios y donde las líneas de la vida” (Pineda, et al., 2002, p. 127). Lo anterior es relevante teniendo en cuenta lo planteado en “la VI Mesa Nacional de Museos la misión esencial de un museo debe ser interactuar en consecuencia con sus respectivos entornos (...) para fortalecer, convocar, dinamizar y cohesionar a la ciudadanía” (Ministerio de cultura, 2022, p. 22).

De esta manera, el museo contextualizado en un mundo globalizado donde las identidades culturales están en constante cambio, este proyecto se presenta como una oportunidad para reflexionar sobre las raíces culturales colombianas y profundizar críticamente en ello, así como establecer un puente entre el pasado, el presente, pero con la oportunidad de construir lo que queremos como sociedad establecer al futuro. Este enfoque histórico se alinea con la necesidad de comprender la evolución de la identidad en el tiempo, así como el papel que ha jugado la arqueología y los estudios culturales en este proceso.

3.1 Identificar necesidades y desafíos:

Identificar las necesidades y desafíos actuales que enfrenta el museo arqueológico, como la necesidad de atraer a un público más diverso, mantener la vanguardia en la era digital y garantizar la participación de las personas más próximas al museo

Resaltar la importancia de involucrar a la comunidad local, destacando cómo el proyecto puede enriquecer la identidad cultural y fortalecer los lazos entre el museo y la comunidad.

3.2 Beneficiarios y Utilidad para la Comunidad:

El enfoque en la historia prehispánica y colonial atraerá tanto a residentes locales como a turistas, incluyendo estudiantes, académicos, y entusiastas de la historia y la cultura. Al destacar los espacios de reflexión y de divulgación académica, se promoverá un mayor entendimiento y aprecio de la herencia histórica de las sociedades precoloniales y de la historia de Colombia en su conjunto. Esto contribuirá a la formación de una ciudadanía más consciente y comprometida con su pasado, presente y futuro.

3.3 Generación de Identidad Cultural y Afianzamiento de Valores:

El proyecto puede replicarse en otros escenarios culturales que compartan la complejidad de acercar al público adyacente a su institución, porque comprendemos que no es una dificultad exclusiva del MUSA. El proyecto puede convertirse en una necesidad para quienes disfrutan al ofrecer una experiencia en la que la identidad cultural tenga un lugar central. Al fomentar el diálogo y la reflexión sobre la historia y los valores, se afianzarán los principios de apropiación cultural, cuidado del patrimonio e iniciativa por conocer más acerca de la comunidad. Los visitantes del Museo Arqueológico Casa del Marqués de San Jorge podrán reconocerse de manera significativa con su herencia cultural y, a su vez, promoverán estos valores en sus vidas diarias.

4. Antecedentes

Como referencia metodológica y práctica tendremos en cuenta los siguientes casos relacionados a objetivos y/o problemas similares:

4.1 Museo Naval de San Fernando (España):

Estrategias de marketing encaminadas a incrementar el número de visitantes al museo, aumentar la visibilidad y notoriedad del museo y atraer nuevos públicos, tratando de lograr un posicionamiento definido: “ser un museo actual y especializado en el ámbito naval con un mayor reconocimiento en el mercado turístico” y “difundir la cultura de defensa” en la sociedad civil (Fernández, 2019).

Estas estrategias entienden el museo como un producto que esté más cerca a la ciudadanía sin que exista competencia con los demás museos de la zona pues es este el único en su clase. Esto se logró a través de lo siguiente:

- Procesos de actualización y accesibilidad, implementando recorridos en múltiples idiomas (francés, inglés, señas)
- Adaptación de la estructura para facilitar la visita a personas con algún tipo de discapacidad física y se amplió la oferta de material expositivo.
- Uso de tecnología para control de la temperatura ambiental y audioguía
- Entrada gratuita con aporte voluntario de 3 euros
- Establecimiento de relaciones con empresas como el ministerio de defensa, colegios y universidades

4.2 Mercadeo Experiencial como instrumento de difusión del Museo Nacional (Colombia):

A través de la herramienta *customer journey map* el autor propone:

- Repasar los objetivos de cada actividad que se planea, suelen estar ligados con la misión del museo.
- Realizar trabajos de campo en otros sectores de consumo de los visitantes (otros museos -galerías, etc.) y así comprender cuáles son los puntos en común y qué experiencia diferente se les puede brindar.
- Pensar en los procedimientos que hace el visitante para llegar al museo: transporte, tráfico, fila de ingreso, flujo de personas a lo largo de su visita. Es importante diagramar estas fases.

- Uso eficiente de las redes sociales para incentivar a las personas a visitar el museo.

4.3 La comunicación digital en los museos Estudio comparado de las herramientas de la web 2.0

En este trabajo se hace un estudio comparativo de los museos de mayor referencia mundial respecto a su uso y presencia en los múltiples escenarios y herramientas digitales. En la figura 2¹ podemos estudiar los resultados de este estudio, que concluye que hay un uso igualitario en el uso de las páginas web y en páginas de turismo como TripAdvisor.

Tabla 2. Análisis comparado del uso de TICS en los principales museos del mundo

Museos	TEA/AECOM	Web	Blog	Redes Sociales	Correo Electrónico / Newsletter	Comunicaciones móviles / App	Comunidades de videos	Comunidad virtual
Museo del Louvre	París (Francia)	x		x	x	x	x	x
Museo d'Orsay	París (Francia)	x		x	x	x		x
Museo de la Acrópolis	Atenas (Grecia)	x	x		x	x	x	x
Museo Nacional del Prado	Madrid (España)	x	x	x	x	x	x	x
Museo Británico	Londres (Reino Unido)	x	x	x	x	x	x	x
National Gallery	Londres (Reino Unido)	x	x	x	x	x	x	x
Tate Modern	Londres (Reino Unido)	x	x	x	x	x	x	x
National History Museum	Londres (Reino Unido)	x	x	x	x	x	x	x
Museos Vaticanos	Ciudad del Vaticano	x		x	x	x	x	x
Museo Kunsthistorisches	Viena (Austria)	x	x	x	x	x		x
Museo de Arte Moderno (MOMA)	Nueva York (Estados Unidos)	x	x	x	x	x	x	x
American Museum of Natural History	Nueva York (Estados Unidos)	x	x	x	x	x	x	x
Memorial del 115	Nueva York (Estados Unidos)	x		x	x	x	x	x
Museo Metropolitano de Arte	Nueva York (Estados Unidos)	x	x	x	x	x	x	x
National Air and Space Museum	Washington (Estados Unidos)	x		x	x		x	x
El Museo Nacional de la II Guerra Mundial	Nueva Orleans (Estados Unidos)	x		x	x		x	x
Museo Nacional de Antropología	Ciudad de México (México)	x		x			x	x

¹ Figura 2. Análisis comparado del uso de TICS en los principales museos del mundo. Fuente: Fernández- Hernández, et al., (2021)

No obstante, hay un uso desigual respecto al uso de los blogs, lo que puede ser valioso para los museos ya que pueden exponer de manera más abierta lo que sucede dentro de él. El estudio arrojó que las redes sociales más usadas son Facebook y Twitter con el fin de conocer en tiempo real los comentarios de los visitantes; así también como la mayoría de ellos usa el correo electrónico como medio de *newsletter* y control de registro. Lo anterior nos invita a la reflexión de que la red tecnológica del MUSA está desactualizada porque, durante un tiempo, estuvo funcionando una app móvil, pero se discontinuó por falta de mantenimiento. También hay enlaces en la virtualidad que no se han actualizado, como Google Arts o Wikipedia.

Es necesario tener en consideración este punto en particular recordando que uno de los medios a través de los cuales las personas conocen al MUSA en primer lugar es a través de Google. Esto tiene relación con lo expuesto por Martínez-Sanz, 2012; Claes y Deltell, 2014 como se citó en Fernández- Hernández, et al., (2021).

Los museos más valorados por los visitantes son aquellos que tienen una mayor presencia en Internet mediante el uso de diversas herramientas tecnológicas. La diversidad de públicos, que tienen actualmente los museos adquiere un protagonismo importante en Internet, siendo un canal muy importante de escucha (p, 115).

5. Marco teórico

Para comprender la importancia de este proyecto, es esencial conocer y resaltar la importancia de la arqueología y del papel que cumple en nuestra sociedad una institución como el MUSA. La arqueología, junto con la antropología en Colombia nació como una necesidad de estudiar a las comunidades indígenas que estaban al borde de la extinción. Casi de manera simultánea, entre las décadas de los años treinta y cuarenta, estos estudios toman un lugar e importancia dentro de la legitimación de sus prácticas e intereses por parte del estado. Por eso, en 1941, el antropólogo Paul Rivet funda el Instituto Etnológico Nacional, para profesionalizar en el país el oficio de Antropólogo/arqueólogo/etnólogo. Además de esta perfilación profesional, también era interés del estado “la modernización y consolidación de la nacionalidad (...) y promover una difusión de este tipo de pensamiento ligado a la revaloración del pasado indígena” (Echeverri, 1998; p, 222).

A su vez, el naciente estudio de los prehispánicos está relacionado con la construcción misma de la colección del museo arqueológico, de la misma manera en que da cuenta de un proceso un tanto difícil para el ejercicio del arqueólogo y de la historia de Colombia: la guaquería. Esto debido a que gran parte de la procedencia de sus piezas proviene de allí. No obstante, en un principio las actividades de excavación por parte de “especialistas” no tuvieron gran diferencia frente a las de los guaqueros, el conocimiento de éstos sobre el pasado indígena y el registro arqueológico siempre se ha problematizado y excluido, aun cuando estos personajes han sido aliados de los coleccionistas y de los mismos arqueólogos (Pérez, 2006, P, 373).

En el contexto de los años sesenta, empieza a pensarse el tema de la divulgación como una herramienta inherente al quehacer antropológico, de manera que aparece el museo como “herramienta de legitimación del discurso científico de la antropología, y de la parte arqueológica y etnológica, (...) es un medio para familiarizar al pueblo con estas culturas en tanto antecesoras suyas en épocas prehispánicas, a través de convertir lo indígena en una mercancía, un objeto de museo” (Echeverri, 1998; p, 225).

Es en esta realidad social que el Banco Popular, presidido por Eduardo Nieto Calderón, decide a finales de los años sesenta, emprender la tarea de adquirir piezas de cerámica prehispánica. Esta iniciativa puede entenderse desde tres miradas y contextos: uno en el que los bancos por iniciativa deciden involucrarse apoyando las actividades culturales propias de su territorio; otro

donde los bancos deciden crear colecciones “autónomas” como forma de inversión, pero también para crear ambientes de trabajo más estimulantes para sus trabajadores (Museo Nacional, s.f). Y finalmente, como la herencia de una idea acunada durante el siglo XIX según la cual “las ‘antigüedades’ se convirtieron en un asunto de interés para parte de la élite dominante” (Pineda Camacho, 1997, p. 20), pero también como consecuencia de la g.uaquería del momento, la que además desmeritaba de gran manera a la cerámica en comparación al oro o demás objetos de “mayor valor”. Lo anterior lo podemos ver reflejado en la descripción hecha por el geógrafo alemán Aldred Hettner como se citó en Rivera Fellner (2005)

encontrando el oro apetecido, el g.uaquero empieza a cantarle himnos al indio enterrado, o de lo contrario, ponerlo en ridículo y difamarlo en caso de no encontrársele sino unos trozos de barro cocido, como si el muerto se hubiera quedado pobre únicamente con el objeto de desilusionar al g.uaquero (p, 40).

Si bien las intenciones del señor Nieto Calderón fueron loables al “rescatar” este importante material histórico, también suponían un riesgo en términos museológicos debido a que como lo describe Bruñis (como se citó en Rivera Fellner, 2005)

el mayor interés del g.uaquero es hallar oro u objetos hermosos con alto valor para los coleccionistas (...) A su vez, debido a la clandestinidad y al carácter azaroso de su negocio, el g.uaquero miente sobre los lugares en donde ha realizado sus hallazgos, para ocultar probables cementerios con tesoros; lo que puede traer consigo que los museos con piezas g.uaqueadas ofrezcan información falsa sobre tales objetos, lo cual es muy común (p, 48).

Para evitar estos riesgos, la junta directiva del recién fundado Fondo de Promoción de la Cultura -que es la razón social del MUSA- se conformó como una fundación sin ánimo de lucro y cuya estructuración contó con el apoyo de grandes académicos de las ciencias sociales como Antonio Vidal, Amparo Adames y Álvaro Chávez. También se formaron alianzas con universidades que permitieron estudiar a profundidad la autenticidad de las piezas, así como su uso y procedencia.

De esta manera, pese al origen no académico de las piezas arqueológicas, fue posible una caracterización y clasificación efectiva que permitiera evaluar su originalidad, establecer su procedencia y su posible uso tanto práctico como simbólico. Es por esto por lo que, en contra de lo que pretende la exclusión científica arqueológica (Pérez, 2006) el museo desde sus

orígenes no se ha centrado en desarrollar estándares académicos que den verdades absolutas sobre sus piezas, sino que ha trabajado para que la comprensión de estas realidades pasadas sea accesible y de fácil comprensión para todos los públicos sin que esto signifique falta de rigurosidad académica.

En sus tiempos más recientes, el MUSA ha trabajado por lograr que las diversas identidades que componen la nación colombiana puedan leer estos objetos desde sus realidades culturales y así, logren identificarse con ellos. En este sentido, es pertinente exponer que las categorías analíticas de este proyecto son: museo, identidades, y cultura. Su pertinencia y definición se explicarán a continuación:

Museo: “Un museo es una institución sin ánimo de lucro, permanente y al servicio de la sociedad, que investiga, colecciona, conserva, interpreta y exhibe el patrimonio material e inmaterial. Abiertos al público, accesibles e inclusivos, los museos fomentan la diversidad y la sostenibilidad. Con la participación de las comunidades, los museos operan y comunican ética y profesionalmente, ofreciendo experiencias variadas para la educación, el disfrute, la reflexión y el intercambio de conocimientos” (ICOM, 2022).

Identidades: “La identidad se establece a partir de la diferencia, es decir, en contraste con otra cosa. El contraste fundamental se da entre el “yo” y el “otro”, asumiendo que el otro puede ser una persona, un grupo social, una nación o un ser imaginado. Por tanto, las identidades varían cuando se presentan los contrastes. Las identidades coexisten a diferentes escalas —desde la individualidad de cada persona hasta la especie humana— y en todos los niveles. En segundo término, las identidades cobran su significado a partir de diversas redes y de su interacción. En tercer lugar, las identidades se establecen mediante repetidos actos de representación, de identificación. Las diferencias que construye la identidad tienen que ser marcadas, observadas o indicadas por unos sujetos en la vida cotidiana. La identidad no es algo constante, sino aquello que se vuelve a establecer o a reforzar con cada identificación. Por ese motivo surge la posibilidad de cambio y de continuidad que la caracterizan” (Wade, 2002, p. 255).

Cultura: Seguiremos la referencia de Williams (como se citó en Hall, 2010) “una descripción de un modo de vida particular que expresa ciertos significados y valores no sólo en el arte y el aprendizaje, sino en las instituciones y en la conducta cotidiana”. Esta definición es importante dado que fue pionera en hacer énfasis en lo característico de “la vida común (...) en que la

cultura es cotidiana. Sostuvo que el análisis de ésta, desde tal definición, “es la clarificación de los significados y valores implícitos y explícitos de un modo de vida o de una cultura particular” (p, 549).

Cultura organizacional sostenible: En primer lugar es necesario comprender que, siguiendo a Segredo (como se citó en Londoño & Patiño, s,f) sostiene que la cultura organizacional es el "conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la organización y a la vez es una presentación de cara al exterior de la imagen de la institución". Por otra parte, teniendo en cuenta lo expuesto por Calva (como se citó en Londoño & Patiño, sf.) “la sustentabilidad es un proceso integral que se desarrolla con el fin de tener un balance económico, el cual conserve y enriquezca, en vez de destruir las bases naturales que son inevitables utilizar para la actividad humana”.

Teniendo en cuenta lo anterior, es pertinente reflexionar sobre la importante que es para el proyecto lograr cohesionar a los funcionarios del museo de manera que puedan medir y valorar su papel como agentes culturales y del poder que tienen en sus roles como contribuyentes a la transformación social. Una vez los integrantes del MUSA integren los propósitos y actividades diseñadas en el proyecto, el fin de que este sea un modelo replicable y ajustable en el tiempo y en las circunstancias de cada institución que lo consulte podrá ser una realidad.

6. Marco referencial

El proyecto se justifica en función de su alineación con las leyes y principios constitucionales colombianos, los documentos CONPES de Cultura, la colaboración con el Ministerio de Cultura y el Fondo Patrimonio Cultural, así como su compromiso con la propiedad intelectual y los derechos de autor. Estas bases legales e institucionales respaldan la iniciativa y aseguran su coherencia con las políticas y metas establecidas a nivel nacional e internacional. Además, los convenios y alianzas con instituciones culturales y comunidades locales refuerzan el impacto y la relevancia del proyecto en diferentes contextos.

6.1 Marco Jurídico

6.1.1 Leyes y principios constitucionales:

El proyecto se fundamenta en el marco legal colombiano, en particular, en los principios de la Constitución Política de 1991, que respaldan la preservación del patrimonio cultural y la promoción de la cultura como derecho fundamental. Tomaremos como referencia los siguientes artículos que son pertinentes para el soporte del proyecto:

Artículo 7: Derechos fundamentales

El estado reconoce y protege la diversidad étnica y cultural de la nación colombiana. Reconoce el derecho de todas las personas a su identidad cultural y protege la integridad cultural de los grupos étnicos.

Artículo 70: Protección de la diversidad cultural

A partir de él se establece que el Estado tiene la obligación de proteger la diversidad cultural de la nación. Reconoce la obligación de las autoridades de preservar los bienes de interés cultural y de garantizar la participación de la comunidad en las decisiones relacionadas con su patrimonio cultural.

Artículo 71: Patrimonio arqueológico y paleontológico

En él se reconoce que el patrimonio arqueológico y paleontológico pertenece a la Nación. Establece la obligación del Estado y de los particulares de preservar este patrimonio y de garantizar su inalienabilidad, inembargabilidad e imprescriptibilidad.

Artículo 72: Bienes de interés cultural

Expone que los bienes de interés cultural, tanto públicos como privados, son inalienables, imprescriptibles e inembargables. Asimismo, se establecen las condiciones para su enajenación, intervención o disposición.

6.1.2 Documentos CONPES de Cultura:

Se toman en cuenta los documentos CONPES de Cultura, que establecen directrices y políticas de desarrollo cultural en el país. Estos documentos proporcionan orientación estratégica y definen prioridades para la inversión pública en el sector cultural. En el CONPES [4090] se destaca la importancia de [Desplegar estrategias para visibilizar el potencial transformador del sector cultura] y se establece que "[Línea de acción 1. Aumentar y mejorar la información específica en torno a expresiones culturales]" (Consejo nacional de política económica y social, 2022, p. 33).

6.1.3 Organismos Internacionales:

El proyecto considera el apoyo potencial de organismos internacionales, como la UNESCO, el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo, y otras fundaciones que promueven el desarrollo cultural y la preservación del patrimonio. Se busca alinear las iniciativas del proyecto con los principios y coyunturas globales respaldados por estas entidades.

La selección de los mencionados artículos corresponde a su importancia tanto a nivel legal y social, como al respaldo jurídico que otorga al proyecto. Ellos nos permiten diferenciar que, pese a los intereses y necesidades de los grupos sociales pueden variar en el tiempo, los derechos culturales se han mantenido en vigencia para garantizar el acceso y la divulgación del patrimonio material e inmaterial, pero también es una herramienta para establecer la correspondencia en deberes que esta relación implica.

La integración de la estructura normativa junto con las instituciones en las que podemos apoyarnos teje una importante red cultural que equilibra lo que puede entenderse también como una red cultural. Este es un proyecto social replicable no sólo en términos políticos, económicos y sociales, sino que además nos permiten ver y comprender, siguiendo a Gallego (2011) lo que dirige la finalidad y la relación de esta red cultural.

Debido a esta participación y colaboración por parte del individuo que compone una red social, se genera en él una actitud creativa y constructiva focalizada en el bien común y en el futuro colectivo, gracias a su trabajo y colaboración. Como observamos, las redes sociales producen la unión de la acción social individual para convertirla en acción social colectiva, la cual tiene más posibilidades de conseguir resultados óptimos, que si se realiza individualmente (p, 120).

Estos son la columna que dan sentido y orientan los objetivos del proyecto concientizando a los actores de su dimensión política, ya que, yendo de la mano con el MUSA, podemos comprender que “los museos cumplen una función política, pues al trabajar para la sociedad están apelando a una dimensión humana” (Ministerio de Cultura, 2022, p. 31).

7. Marco Institucional

7.1 Fondo de Promoción de la Cultura (FPC):

El FPC, como entidad civil sin ánimo de lucro, es un actor clave en el desarrollo cultural. A través de convenios con el Ministerio de Cultura, el FPC ha demostrado compromiso en la ejecución de proyectos que involucran el patrimonio arqueológico y la inclusión social.

7.1.2 Convenios 2020:

El proyecto se apoya en los convenios celebrados en 2020 con el Ministerio de Cultura, destacando el "Patrimonio arqueológico como herramienta para la inclusión y transformación social – fase III" y "Arqueología para todos, énfasis arqueología experimental - versión IV". Estos convenios establecen el marco de colaboración y financiamiento para iniciativas culturales.

7.1.3 Propiedad Intelectual y Derechos de Autor:

En cumplimiento de las normas sobre propiedad intelectual y derechos de autor, el proyecto sigue las disposiciones legales establecidas en la ley 222 de 195 y la ley 603 de 2000. Garantiza el respeto a los derechos de propiedad intelectual y promueve la gestión adecuada de la propiedad intelectual en todas las actividades del proyecto.

7.1.4 Convenios 2021 y 2022:

Se continúa la colaboración con el Ministerio de Cultura mediante convenios en 2021 y 2022, reforzando el compromiso del FPC con proyectos como "El patrimonio arqueológico como herramienta para la inclusión y transformación social" en sus fases IV y V, y "Arqueología para todos" versión V".

7.1.5 Convenio Administrativo de Asociación 2022:

La asociación con Facatativá demuestra la voluntad del FPC de extender su impacto más allá de Bogotá, promoviendo la cultura y la historia en diferentes regiones mediante exposiciones itinerantes, talleres y conferencias.

8. Metodología Prospectiva

La metodología prospectiva permite explorar y anticipar futuros posibles en las áreas predecibles de un proyecto. Para ello, es necesario identificar tendencias y escenarios, y planificar acciones que puedan adaptarse a diferentes situaciones. Siguiendo a Acuña & Konow (1990) se puede decir que el futuro es $F = aT + bE + cP$, donde

F = algún estado futuro

T = Tendencia o inercia histórica

E = Evento o acontecimiento inesperado

P = Propósitos u objetivos individuales y/o colectivos

(Acuña & Konow, 1990; 5).

Así, el proyecto planteará estrategias y actividades que puedan irse desarrollando en el presente continuo, de manera que impacten positivamente en el futuro del MUSA y de su público. Para lograrlo, emplearemos como base el método prospectivo de escenarios integrados propuestos por el antropólogo Hernán Acuña (1990). Este tiene su origen en las investigaciones y trabajos del profesor francés Michel Godet. Él logró un pertinente balance entre las técnicas intuitivas (*brainstorming*, sinéctica, *check-list*) y técnicas más formalizadas como son las matrices de impacto cruzado y el análisis estructural (1990, p. 102).

Para el autor, “un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y del camino de eventos que permiten pasar de la situación original a la situación futura” (p. 102). Este es el punto del que parte la ejecución de nuestro proyecto, dado que tenemos la información suficiente para entender la situación actual en la que se encuentra el MUSA, así como los caminos que debemos tomar para co-crear con el museo y su público la situación futura en la que deseamos que esté. De esta manera, consideramos que resulta una herramienta muy valiosa y orientadora para la toma de decisiones.

Dentro de lo planteado por este método, nos identificamos con el tipo de escenario clasificado según sus propósitos u objetivos. Este es denominado escenario de referencia: “Es aquella situación más probable del fenómeno estudiado y de su ambiente en el horizonte fijado, así como el cambio que conduce a él” (104: 1990). Este problema al que se han enfrentado hace parte de una realidad que, estudiando la realidad del museo, viven desde hace muchos años. Ello implica una dificultad para alcanzar sus objetivos y lograr su propósito de difusión cultural

a cabalidad, pero también nos permite identificar determinados patrones en el comportamiento y los hábitos de los visitantes.

Con esto en mente las estrategias a desarrollar para la construcción de la metodología del proyecto son los siguientes:

8.1 Fase de Diagnóstico y Análisis Prospectivo

8.1.1 Identificación de Tendencias

Realiza un análisis de las tendencias de consumo cultural, educativas, turísticas e institucionales en Bogotá y a nivel nacional desde la identificación de cómo estas tendencias pueden influir en el Museo Arqueológico Casa del Marqués de San Jorge.

Turismo Cultural: El turismo cultural se ha convertido en un preferente importante en Bogotá, con visitantes que buscan experiencias culturales auténticas. Siendo un recurso que podría aumentar el interés en el Museo Arqueológico como una atracción cultural histórica.

Historia: La creciente valoración de la historia y la reivindicación de identidades culturales han influido en la importancia del museo como un lugar que preserva y presenta la memoria histórica.

Educación: La educación y aprendizaje basados en experiencias y el aprendizaje interactivo han ganado relevancia en la cultura contemporánea. El museo puede adaptar sus exposiciones y programas para satisfacer esta demanda, mediante la comunicación y trabajo constante en diálogo con la curaduría.

Inclusión y Diversidad: La creciente conciencia sobre la inclusión y la diversidad puede llevar al museo a explorar nuevas formas de representar la historia y la cultura de manera inclusiva y representativa, generando un espacio seguro para nuevas comunidades que se manifiesta desde el diálogo.

Colaboración y Redes Culturales: La colaboración con otras entidades culturales y sectores económicos permite al Museo Arqueológico ampliar su alcance y ofrecer exposiciones conjuntas o programas culturales.

8.1.2 Mapeo de Actores

Identificar a los actores clave en el entorno del museo, como instituciones educativas, grupos culturales, agencias turísticas, y la comunidad local. Comprende sus intereses, necesidades y roles en relación con el museo.

Instituciones educativas

Intereses: Aprovechar el museo como recurso educativo para enriquecer la enseñanza de la historia y la cultura local.

Necesidades: Acceso a recursos educativos, visitas guiadas adaptadas a diferentes niveles educativos, materiales didácticos.

Roles: Profesores y estudiantes pueden ser visitantes regulares, y las instituciones pueden colaborar en el desarrollo de programas educativos.

Grupos Culturales:

Intereses: Desde cómo buscan espacios para expresar y promover la cultura local a través de exposiciones, eventos y actividades culturales.

Necesidades: Espacios de exhibición, apoyo para la organización de eventos culturales, visibilidad para sus proyectos.

Roles: Colaboradores en eventos culturales, exposiciones temáticas o artistas residentes.

Agencias Turísticas

Intereses: Ver el museo como una atracción turística que atraerá visitantes interesados en la historia y la cultura.

Necesidades: Información sobre las exposiciones y actividades del museo, materiales promocionales, colaboración en paquetes turísticos.

Roles: Incluir visitas al museo en sus itinerarios turísticos y promover el museo como un destino cultural.

Comunidad Local

Intereses: Sentido de apropiación desde el orgullo de su patrimonio cultural y la conciencia de la posibilidad de un mayor acceso a la historia local que dialoga con las situaciones contemporáneas que se leen de las dinámicas actuales que se dan en su entorno directo o indirecto.

Necesidades: Acceso gratuito o asequible, participación en actividades comunitarias, eventos que reflejen su identidad.

Roles: Visitantes regulares y participantes en programas de difusión de la cultura local.

8.1.3 Análisis de Puntos Neuronales

Examinar los puntos críticos o neurales del sector cultural y turístico de la región, entendiendo cómo afectan el funcionamiento del museo y las oportunidades que representan.

Plaza de Bolívar

Como el epicentro del centro histórico de Bogotá, la Plaza de Bolívar es un punto neural clave en el turismo y la cultura. Es un lugar importante para eventos culturales y manifestaciones artísticas, y atrae a visitantes tanto locales como internacionales.

Universidades

Las instituciones educativas cercanas, como la Universidad de los Andes y la Universidad Jorge Tadeo Lozano, pueden ser consideradas puntos neuronales debido a su influencia en la cultura y la educación en Bogotá. Los estudiantes y académicos de estas universidades pueden ser audiencias potenciales para el museo.

Plazas y Parques Históricos

Plazas y parques como el Parque de Santander y la Plaza del Chorro de Quevedo son puntos que a menudo albergan actividades culturales y artísticas. Estos lugares pueden funcionar como espacios de encuentro y promoción cultural.

Agencias de Turismo y Hoteles

Las agencias de turismo y hoteles en el centro de Bogotá son puntos neuronales para la industria turística. Pueden ser socios importantes en la promoción del museo como parte de la experiencia turística en la ciudad.

Transporte Público y Accesibilidad

Los puntos neuronales también pueden incluir estaciones de transporte público como estaciones de TransMilenio o paradas de taxis, que facilitan el acceso al museo y a otras atracciones culturales en la zona junto a la cicloruta y el tramo peatonal de la avenida séptima.

9. Modelo de Gestión

9.1 Estrategia de comunicación

9.1.1 Comunicación interna

Una jornada mensual de sensibilización al equipo de trabajo del museo, la cual se estructurará a partir de la formulación de la misión y la naturaleza del museo alineado con los objetivos del proyecto (MUSA Impacta). Para dar continuidad al proceso se realizará una caja de herramientas para los futuros colaboradores del Museo.

Se tiene previsto en una segunda fase la implementación de una batería de indicadores que provea información al proyecto y que esta se implemente a través de píldoras que lleguen como mensajes de comunicación interna Intranet.

Se realizarán jornadas de intercambio de experiencias entre los mediadores, equipo creativo y demás gestores en las cuales puedan comprender y apreciar el rol valioso que desempeñan dentro de esta institución cultural, pero que también logren dimensionar lo necesario de su aporte ya que son el puente entre el museo y los visitantes, quienes a su vez comparten en su experiencia de visita su mundo de inquietudes e intereses.

Para mantener su participación e interés activo mantendremos una política de puertas abiertas que permita a los funcionarios propiciar espacios de confianza y apertura. Esto contribuirá al proyecto para recibir retroalimentaciones importantes, para conocer y mejorar -si fuera el caso procedimientos y funciones-, y de esta manera, propiciar otros espacios de capacitación y actualización que pueden estar relacionados a normatividad vigente, conceptos básicos, procedimientos de catalogación o mediación, entre otros (Curso de Formación Frecuencia: 3 encuentros en total. Distribución: Durante el mes 3, 5 y 7 ver cronograma de actividades). También puede estar ligados al clima laboral y al enfrentamiento de situaciones difíciles o inesperadas en el cumplimiento de sus funciones. Según la necesidad y el tema, pueden ser socializados en el auditorio o sala de consulta del museo, ya que son espacios cálidos y que facilitan la comunicación.

Para propiciar este fin, buscaremos actividades de integración en un lugar externo al museo que se acordará semanalmente. Esto puede ser otro museo, en un café o en la sala de reuniones

de una biblioteca. Esto puede dinamizar las actividades y oxigenará las ideas de los colaboradores.

Reuniones mensuales

Se enfoca en la sensibilización del equipo de trabajo del museo, alineándolos con la misión y objetivos del proyecto. Se mantendrá una comunicación continua con los funcionarios, promoviendo su participación activa y valorando su rol dentro de la institución. Se implementará una política de puertas abiertas para recibir retroalimentación y mejorar procedimientos y funciones, con reuniones mensuales para evaluar el progreso. Lo anterior está orientado hacia dos vías: la primera, a la importancia de que los funcionarios del MUSA puedan tener un espacio en donde se sientan cómodos para expresar sus experiencias y retroalimentaciones. La segunda, hacer uso de las actividades de formación de públicos para integrar la retroalimentación de los beneficiarios en todas las etapas del proyecto, así como considerar sus necesidades, preocupaciones y sugerencias y la adaptación de las estrategias en consecuencia.

9.1.2 Estrategias de comunicación externa por sectores

Para los visitantes recurrentes y potenciales: El proyecto cultural crea valor al ofrecer una experiencia educativa y cultural enriquecedora que les permite explorar y aprender sobre el patrimonio arqueológico, contribuyendo así a la preservación y difusión de la historia y la identidad colombiana. Para ello, se creará un “pasaporte MUSA” dirigido a las personas que participen en 3 o más actividades del museo al año. Ellas podrán llevarse gratis un producto de *merchandising* que podrá elegir entre una *totebag*, una réplica o la colección de libros *Arte de la Tierra*.

Para la población circundante: El proyecto cultural resuelve el problema de la falta de conocimiento y acceso al museo, al ofrecer programas de divulgación y actividades adaptadas a los intereses y necesidades de la comunidad local, lo que les permite sentirse parte de su patrimonio cultural y aumentar su sentido de pertenencia. Para lograrlo:

- las personas que acrediten (presentando carné estudiantil o laboral, recibo de servicio público de la localidad) trabajar, estudiar o vivir en la localidad podrán ingresar al museo a mitad de precio.
- Entre las 12pm y 2pm la entrada al museo será gratuita

- Quienes consuman en el café del museo podrán tener acceso a las salas temporales.

Para la comunidad educativa: El proyecto cultural proporciona recursos y actividades educativas que complementan el currículo escolar, ayudando a los estudiantes a comprender mejor la historia y la cultura del país a través de experiencias prácticas y visitas al museo.

- Exposiciones itinerantes
- Programa “El museo dentro del colegio”: charlas sobre la historia y actividades del museo y ejecución de talleres de bajo costo.
- Implementación de recorridos virtuales
- Descuento del 10% en la compra de libros mostrando su carné estudiantil

Para el sector turístico: El proyecto cultural agrega valor al ofrecer una atracción cultural única que puede ser incluida en los itinerarios turísticos, lo que aumenta la oferta cultural de la ciudad y contribuye al desarrollo del turismo en Bogotá.

- Alianza con Ae Colombia Travel para incluir al museo dentro de sus estaciones del “Tour de fantasmas” y se pueda dar a conocer la historia de la casa y del marqués.
- Alianza con Tranvía Bogotá. Se hará una parada en la casa del marqués para tomar onces santafereñas en la casa del marqués.
- Alianza con el Hotel de la Opera. Se dejarán boletas que los funcionarios del hotel pueden entregar a sus huéspedes, quienes podrán visitar el museo a mitad de precio.

9.3 Estrategia política

Esta estrategia propone la creación de un comité de sostenibilidad que permita el seguimiento y evaluación de la eficiencia las actividades propuestas, puesto que ellas están dirigidas a garantizar la continuidad y sostenibilidad del MUSA. Estará integrado por la representante del área administrativa (asistente de dirección), el representante del colectivo curatorial (curador) y el representante de los mediadores (guía).

Así, se buscará dar continuidad a los convenios y alianzas preestablecidos y descritos en el marco referencial mientras se busca innovar con nuevas asociaciones que permitan lograr que

el MUSA sea reconocido como un epicentro cultural accesible a su público al que le brinda herramientas de empoderamiento no solo para el reconocimiento y la apreciación del

patrimonio, sino que genera espacios de diálogo y tejido social para emprendedores, artesanos y líderes comunitarios. Actividades que sostienen lo anterior son la implementación de cursos de formación por público: diálogos con el turismo, encuentros de docentes, festival de artistas, etc.

9.4 Estrategia económica

A continuación, relacionaremos algunos socios clave de los sectores público y privados, de manera que puedan impulsar y sostener las actividades propuestas.

9.4.1 Sector privado:

Grupo éxito: Aliado estratégico que pueda financiar algunas actividades de responsabilidad social.

Fundación SURA: Incluir al MUSA en su programa “Explorando patrimonios” de manera que el museo pueda llegar a sectores de difícil acceso, población vulnerable y con diversidad funcional.

Fundación cultural Arca: Trabajar mancomunadamente para que nuevos artistas puedan participar en el museo como su escenario, diversificando la agenda cultural del mismo.

9.4.2 Sector público

Instituto distrital de turismo: Involucrar al MUSA en la red iberoamericana de destinos turísticos inteligentes, para que desarrolle planes de visita sostenibles y con innovación tecnológica que le permita destacarse entre los demás museos, logrando inclusión y equidad.

Ministerio de las culturas, los artes y los saberes: Continuación de convenios culturales que permitan el financiamiento y la continuidad de los programas “arqueología para todos”, “encuentros con docentes” y “diálogos musa”.

Instituto colombiano de antropología e historia: Celebración de un convenio que le permita al museo tener conversatorios y conferencias con expertos sobre conservación, patrimonio y normatividad legal.

Archivo distrital de la nación: Alianza para co-crear exposiciones que puedan ser expuestas de manera bilateral en cada sede respectiva.

Instituto distrital de las artes: Alianza estratégica para que el museo pueda formar parte de la línea estratégica de sostenibilidad el ecosistema artístico salvaguardando la “formación, circulación, articulación y gestión del conocimiento”.

El establecimiento de relaciones efectivas con los beneficiarios puede implicar ciertos costos, como la inversión en recursos humanos para el diseño e implementación de programas de formación, participación y fidelización. Además, pueden surgir costos asociados con actividades de promoción y difusión para llegar a la población circundante de manera efectiva.

9.5 Estrategia tecnológica

Dentro de su estrategia de sostenibilidad, la estructura tecnológica es un aliado de gran valor que permite que el museo continúe su labor a la vanguardia de los cambios y acontecimientos socioculturales. Lograr la divulgación del patrimonio arqueológico debe ir de la mano de los intereses del museo, así como de la practicidad y la accesibilidad de la información.

Es por esto que en el desarrollo de la estrategia tecnológica (mailing, ads, marketing digital, redes sociales, blog, etc) comprendemos que facilita el hallazgo de información sobre el museo, su historia y actividades, mientras que permite la innovación a costos accesibles. Resaltamos la importancia de esta estrategia ya que, retomando el estudio de público realizado por el MUSA, uno de los medios principales de conocimiento es Google y considerando también que el museo hace uso activo de sus redes sociales.

Este recurso a su vez facilita el acceso equitativo a la información, mientras que facilita las operaciones internas del museo y tiende puentes efectivos de comunicación entre la institución y su público.

No obstante, también consideramos la tecnología como una herramienta en la variación de los recursos que ya se emplean. Por ejemplo:

- Llevar las conferencias a los colegios y universidades
- Juego “arqueólogo por un día”: dirigido a niños de grados 3ero a 6to en donde en su colegio puedan vestirse como un profesional en arqueología y, siguiendo instrucciones y un mapa, puedan dedicarse a hallar piezas prehispánicas (réplicas).
- Visita *in situ*: Llevar las exposiciones temporales sensoriales a colegios y universidades. Estas exposiciones tienen contenido en video con dron y música tradicional de los territorios donde han sido grabadas, por ejemplo, la fuente de Lavapatas en San Agustín.

Estos espacios se podrían llevar a cabo con la construcción del museo virtual.

<i>Estrategia</i>	<i>Definición</i>	<i>Relación con el proyecto</i>	<i>Estrategias conectadas</i>
<i>Estrategia de comunicación interna</i>	Sensibilización del equipo del museo, alineándolos con la misión y objetivos del proyecto.	Promueve la participación activa del equipo, valorando su rol y manteniendo una comunicación continua par a mejorar procedimientos.	Comunicación, Social
<i>Estrategias de comunicación externa por sectores</i>	Difusión específica para diferentes sectores (visitantes, comunidad, educación, turismo).	Atrae a diversos públicos al ofrecer experiencias educativas y culturales, incrementando el conocimiento y acceso al museo.	Comunicación, Social, Cultural
<i>Estrategia política</i>	Investigación y relación de políticas culturales existentes	Integración con procesos científicos, tecnológicos, políticos y de	Cultural, Comunicación, Social, Económica

			, Tecnológica
--	--	--	------------------

	y documentos como los CONPES.	emprendimiento para apoyar y desarrollar el proyecto.	
<i>Estrategia económica</i>	Relaciones efectivas con beneficiarios e inversión en recursos humanos y promoción.	Considera costos asociados con la implementación de programas y actividades, y la necesidad de mantener relaciones sólidas.	Cultural, Política, Comunicación, Social, Tecnológica
<i>Estrategia tecnológica</i>	Identificación de flujos de información, comunicación e interactividad en la sociedad del conocimiento.	Asegura que el museo esté a la vanguardia de los cambios socioculturales, facilitando la divulgación del patrimonio y la accesibilidad.	Cultural, Política, Comunicación, Social, Económica

10. Propuesta de Estructura Financiera

Costeo

RUBRO	DESAROLLO	Tiempo estimado	ESTRATEGIA/ACTIVIDADES	NEW HERRAMIENTAS	HERRAMIENTAS	COSTO	COSTO TOTAL	INGRESO	
Consultoría plan estratégico	Ejercicio de consultoría en gerencia y gestión cultural para el Fondo de Promoción de la cultura.	8 meses 39 semanas 20 horas semanales	Se programarán reuniones mensuales con los directivos y funcionarios del museo para que a través de una comunicación abierta y colaborativa, se trabajen temas de planificación y ejecución de las estrategias de cultura organizacional sostenible, asegurando su compromiso y apoyo continuo al proyecto.		Enfoque organizacional sostenible	Costo por hora: \$100.000	\$ 78.000.000	N/A	
Taller de arte	Talleres de Arte: Organizar talleres de arte y manualidades inspirados en las piezas del museo.	7 meses 30 semanas 3 horas semanales	Taller de arcilla Costo al público por taller \$30.000 - Capacidad para 30 personas	Arctina 6 kilos		27.000	\$ 83.900	\$ 251.700	\$900.000 Por taller \$2700000 por 3 talleres
			Taller de dibujo Costo al público por taller \$20.000 - Capacidad para 30 personas	1 paquete de platos de paleta x 100 unidades		6.900			
				Taller de pintura Costo al público por taller \$30.000 - Capacidad para 30 personas	Coque de la pieza				
			Salón						
				Colores Kores triangular x30		37.500			
				Block De Dibujo Cincio su Hojas Cultur		3.900			600.000 por taller 1.200.000 por 2 talleres
				Salón					
				Set de pintura		21.000			
				Hojas de arte		121.000			
				Pinceles		71.000			
				Teca		27.200			
				Escobero para pintar		20.000			
				Salón					
Noche de cine	Noches de Cine y Feria universitaria: En la mañana y aparte de la tarde se hará una feria universitaria de las universidades que ofrezcan programas de ciencias sociales dentro de su oferta académica. Al final de la tarde se proyectarán películas relacionadas con la historia y la arqueología, seguidas de discusiones moderadas por expertos.	2 meses. 4 semanas 8 horas semanales	Noche de cine Costo al público por proyección \$5.000 - Capacidad para 30 personas	Participantes					
				Alquiler de stand a Maiz Kernel (popcorn)	\$	200.000	\$ 1.100.000	Venta de stand: \$1.000.000	Venta del stand a \$250.000 Total: \$2.500.000
				Alquiler de stand U. Javeriana, Externado, Nacional, Rosario, Andes	\$	400.000			
				Alquiler de stand a Docco (agencia de distribución y promoción de cine)	\$	300.000			
Alquiler de stand a Mamá Jaguará (bebidas)	\$	200.000							
				1 Videocámara Epson		2.377.000			
				1 Leitor de proyección		341.000			
				2 Interfonos inalámbricos		36.000			
				Experto por 2 horas		600.000			
				Moderador		200.000			
				Alquiler de 60 sillas plásticas con brazo		70.000			
				Salón					
							\$ 3.742.050	\$ 4.592.050	En boletería: 1.800.000 En alquiler de stands: \$3.400.000
Feria cultural	Ferias Culturales: Gestionar en el museo ferias culturales locales donde el museo pueda ofrecer stands informativo y actividades de cada negocio participante. Dirigido a artesanos y artistas que deseen participar vender u ofrecer sus productos o servicios. Asociación con con marcas nacionales que quieran promocionarse en el evento Lugar: patio principal y trasero del museo	2 meses 2 semanas 6 horas semanales	Feria cultural Costo al publico entrada - Capacidad para 10 expositores 70 visitantes	Compra de stand	\$	100.000	\$ 400.000		
Curso formación	Implementar cursos de formación por público: diálogos con el turismo, encuentros de docentes, arqueología para todos Convenio con el Ministerio de Cultura mediante convenios en 2021 y 2022, reforzando el compromiso del FPC con proyectos como "El patrimonio arqueológico como herramienta para la inclusión y transformación social" en sus fases IV y V, y para el programa "Arqueología para todos"	3 meses 3 semanas 4 horas semanales	Curso de formación Costo al publico entrada - Capacidad para ___expositores visitantes	Alquiler de espacio		300.000	\$ 8.463.550,00	\$ 15.163.550	Inversión por participante: \$100.000
				1 Videocámara Epson		2.377.000			
				Reserva de auditorio		100.000			
				1 Leitor de proyección		341.000			
				2 Interfonos inalámbricos		36.000			
				Expertos por 2 horas		3.200.000			
				Moderador		200.000			
60 Refrigerios		600.000							
				25 Impresión poster de 50x70 (1 por evento - 5 lugares elegidos)	\$	482.500			
				Impresión de 60 certificados de asistencia 30x45	\$	375.000			
Reconocimiento de publico	Partiremos del trabajo con el público que ya asiste al museo para conocer los perfiles de quiénes asisten y cuáles son sus motivaciones para ello. Esto nos servirá de base para establecer hacia qué otros públicos podemos dirigirnos.	8 meses 39 semanas 3 horas semanales	Encuestas online: google forms, microsoft forms, libro de visitas, encuesta digital de satisfacción Lugar: Sala de consulta museo Duración: 28 horas horas semanales. Analista de datos y tabulación	Analista	\$	50.000	\$50.000 por hora	Total de 224 horas \$11.200.000	

ACTIVIDADES SUGERIDAS	
Publicacion en periodicos	Publicidad en Periódicos: Colocar anuncios en periódicos locales para promocionar eventos especiales, exposiciones temporales y programas educativos del museo.
Participacion en radio	Entrevistas en Radio: Participar en programas de radio locales para hablar sobre la historia y la importancia del museo, así como para promocionar eventos y actividades próximas.
Reportaje en television	Reportajes en Televisión: Trabajar con canales de televisión locales para producir reportajes y segmentos especiales sobre el museo y su colección.
Ads en linea	Publicidad en Línea: Utilizar herramientas de publicidad en línea, como Google Ads y Facebook Ads, para dirigirse a audiencias específicas según sus intereses y ubicación geográfica.
Distribucion de folletos	Folletos y Carteles: Distribuir folletos y carteles en lugares estratégicos de la ciudad, como bibliotecas, centros comunitarios y cafeterías, para promocionar el museo y sus actividades.
marketing digital	Marketing Directo: Enviar correos electrónicos y boletines informativos a una lista de suscriptores interesados en recibir actualizaciones sobre eventos y programas del museo.
Descuento acreditacion	Las personas que acrediten (presentando carné estudiantil o laboral, recibo de servicio público) trabajar, estudiar o vivir en la localidad podrán ingresar al museo a mitad de precio
Descuento horario	Entre las 12pm y 2pm la entrada al museo sera gratuita
Descuento participacion	se creará un "pasaporte MUSA" dirigido a las personas que participen en 3 o más actividades del museo al año. Ellas podrán llevarse gratis un producto de merchandising que podrá elegir entre una totebag, una réplica o la colección de libros Arte de la Tierra.
Integracion de publico a actividades del museo	Experiencias adicionales y de interacción con el museo desde un lugar participativo como, por ejemplo: guiado de Visitas, talleres educativos, apoyo en Eventos, mantenimiento y Conservación.
Divulgacion	Dejar en los lugares aliados información sobre el museo, como posters y volantes. En los restaurantes, por comprar superiores a \$50.000 los consumidores pueden llevarse 2 boletas de cortesía para que visiten el museo.
Descuento consumo	
Boletines electronicos	Boletines Informativos Electrónicos: Se crea un boletín mensual por correo electrónico para mantener informados a los suscriptores sobre las últimas novedades del museo, las próximas exposiciones y eventos.
Programas educativos	Colaboración con instituciones académicas: Establecer programas educativos en colaboración con escuelas locales, ofreciendo visitas guiadas, charlas y actividades prácticas para estudiantes. Exposiciones itinerantes Programa "El museo dentro del colegio": charlas sobre la historia y actividades del museo y ejecución de talleres de bajo costo. Implementación de recorridos virtuales Descuento del 10% en la compra de libros mostrando su carné estudiantil
Busqueda de patrocinio	Patrocinios Corporativos: Buscar patrocinios corporativos de empresas locales que estén interesadas en apoyar la cultura y la educación en la comunidad. Por ejemplo: cajas de compensación, centros de bienestar universitario, etc.
Desarrollo de proyectos de investigacion	Asociación con Universidades: Trabajar con universidades cercanas para desarrollar proyectos de investigación
Eleccion de redes	Selección de los canales más adecuados como redes sociales, boletines informativos, eventos comunitarios, medios de comunicación locales, posters, entre otros.
Reconocimiento de publico	Se decide encuestar a 300 personas, seleccionando aleatoriamente entre los visitantes del museo y la población circundante. Esto proporcionará una muestra representativa y significativa para obtener una visión general de las preferencias de comunicación.
Inclusion en sector turistico	Alianza con Ae Colombia Travel para incluir al museo dentro de sus estaciones del "Tour de fantasmas" y se pueda dar a conocer la historia de la casa y del marqués. Alianza con Tranvía Bogotá. Se hará una parada en la casa del marqués para tomar onces santafereñas en la casa del marqués. Alianza con el Hotel de la Opera. Se dejarán boletas que los funcionarios del hotel pueden entregar a sus huéspedes, quienes podrán visitar el museo a mitad de precio.

Museo virtual	<p>Llevar las conferencias a los colegios y universidades Juego "arqueólogo por un día": dirigido a niños de grados 3ero a 6to en donde en su colegio puedan vestirse como un profesional en arqueología y, siguiendo instrucciones y un mapa, puedan dedicarse a hallar piezas prehispánicas (réplicas).</p> <p>Visita in situ: Llevar las exposiciones temporales sensoriales a colegios y universidades. Estas exposiciones tienen contenido en video con dron y música tradicional de los territorios donde han sido grabadas, por ejemplo, la fuente de Lavapatas en San Agustín.</p>
---------------	--

10.1 Objetivos Financieros

- Asegurar la sostenibilidad: Garantizar la viabilidad financiera a largo plazo del proyecto.
- Optimizar recursos: Maximizar la eficiencia en la utilización de recursos financieros.
- Generar ingresos sostenibles: Explorar fuentes de ingresos adicionales para reducir la dependencia de financiamiento externo.

10.2 Estrategias Financieras

- Generación de ingresos: Explorar la posibilidad de generar ingresos adicionales a través de patrocinios corporativos, venta de productos relacionados con el museo y eventos pagos.
- Colaboraciones y alianzas: Establecer colaboraciones con empresas locales para compartir costos de eventos y promociones conjuntas.
- Financiamiento externo: Buscar subvenciones y patrocinios de entidades gubernamentales, organizaciones culturales y fundaciones que respalden proyectos culturales.

11. Cronograma

“¿Usted sabe dónde queda el MUSA?” Estrategia de sostenibilidad para el MUSA Museo Arqueológico

ESTRATEGIAS	ACTIVIDAD	TAREA	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	Responsable
Consultoría plan estratégico	Consultoría en gerencia	Encuentro	■	■	■	■	■	■	■	■	Equipo consultor
Taller de arte	Inspiración con piezas del museo	Taller de arcilla Taller de dibujo Taller de pintura	■	■	■	■	■	■	■	■	Artistas
Noche de cine	Diálogo con temas en común	Proyecciones y discusiones Feria universitaria	■							■	Coordinador
Feria cultural	Dinámica de activación económica	Feria cultural			■				■		Coordinador
Curso formación	Divulgación de conocimiento	Implementación de cursos		■			■		■		Coordinador
Reconocimiento de público	Encuestas	Encuestas Análisis de datos	■	■	■	■	■	■	■	■	Analista

El cronograma estará dividido en semanas y se incluirán las siguientes actividades:

1. Consultoría plan estratégico.
2. Taller de arte
3. Noche de cine
4. Feria cultural
5. Curso de formación

6. Reconocimiento de público
7. Foro
8. Preferencia de comunicación
9. Análisis de datos.

11.1 Cronograma Semanal Consultoría Plan Estratégico

- **Duración:** 39 semanas.
- **Reuniones mensuales:** Primera semana de cada mes.

Taller de Arte

- **Frecuencia:** 4 talleres al mes (2 de arcilla, 1 de dibujo, 1 de pintura).
- **Semanal:** 1 taller por semana.

Noche de Cine

- **Frecuencia:** 4 actividades en total.
- **Distribución:** Una actividad cada dos meses.

Feria Cultural

- **Frecuencia:** 2 ferias en total.
- **Distribución:** Durante el mes 1 y mes 8

Curso de Formación

- **Frecuencia:** 3 encuentros en total.
- **Distribución:** Durante el mes 3, 5 y 7

Reconocimiento de Público

- **Actividad continua:** Encuestas online y en persona.
- **Distribución:** A lo largo de las 39 semanas.

Análisis de Datos

- **Inicio:** Después de la recolección de datos.
- **Duración:** Últimas 10 semanas.

12. Referencias

Acuña, H. & Konow, I. (Comp). (1990). *Métodos y técnicas de investigación prospectiva para la toma de decisiones*. Fundación de estudios prospectivos, planificación estratégica y decisiones de alto nivel de la universidad de Chile – Funfuturo. <https://www.desarrollosocialyfamilia.gob.cl/btca/txtcompleto/DIGITALIZADOS/Libros%20grles/F982-I-08-1990.pdf>

Consejo Internacional de Museos. (24 de agosto de 2022). Definición de museo. International Council of Museums. <https://icom.museum/es/recursos/normas-y-directrices/definicion-del-museo/>

Constitución Política de Colombia (1991). Artículo 7, 70, 71 y 72. Gaceta Asamblea Constituyente de 1991 N° 52.738. <http://www.secretariassenado.gov.co/constitucion-politica>

Coral Albretch, S. (2019). *Mercadeo Experiencial como instrumento de difusión del Museo Nacional de Colombia*. [Tesis de pregrado para optar por el título de administración de empresas, Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA]. Repositorio institucional CESA. <https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/2226/ADM2019-27479.pdf?sequence=6&isAllowed=y>

Echeverry Muñoz, M. (1998). El Museo Arqueológico y Etnográfico de Colombia (1939-1948): La puesta en escena de la nacionalidad a través de la construcción del pasado indígena. *Revista de Estudios Sociales*(3). 104-109. <http://journals.openedition.org/revestudsoc/30697>

Fernández Alles, M. T. (2019). Las estrategias de marketing en la planificación y gestión del patrimonio cultural militar: estudio de caso. *Revista de turismo y patrimonio cultural*, 17(2). 327-341. https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/13647/PS_17_2_%282019%29_06DOI.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Fernández-Hernández, R., Vacas Guerrero, T. y García-Muiña, F. E. (2021). La comunicación digital en los museos. Estudio comparado de las herramientas de la web 2.0. *Revista*

Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC. 24(24), 102-121.
<https://revistasinvestigacion.esic.edu/adresearch/index.php/adresearch/article/view/148>

Gallego Trijueque, S. (2011). Redes sociales y desarrollo humano. *Barataria. Revista Castellano-Manchega de Ciencias sociales*. (12). <https://www.redalyc.org/pdf/3221/322127622007.pdf>

Gutiérrez Ramos, J. (1993). *La casa del marqués de San Jorge*. Banco popular. Bogotá.

Hall, S. (2010). *Sin garantías*. Instituto de Estudios Sociales y Culturales, Pensar. Bogotá.

Ministerio de Cultura. (2022). *Política nacional de museos*.
<https://museonacional.gov.co/elementosDifusion/2022/Noticias/POLITICA%20NACIONAL%20DE%20MUSEOS%20COLOMBIA.pdf>

Museo Nacional de Colombia. (s.f). ¿Por qué los bancos coleccionan arte?. Recuperado de
https://www.museonacional.gov.co/sitio/sala_de_juntas/bancos.html

Londoño Chicue, J.A. & Patiño Giraldo, N. (s.f). Cultura organizacional y su influencia en el desarrollo de la sustentabilidad. Universidad Libre.
<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/24556/MD>

Pineda Camacho, R., Suaza Vargas, M.C & Serje de la Ossa, M. R. (2002).
Palabras para desarmar. Una mirada crítica al vocabulario del reconocimiento cultural.
Instituto Colombiano de Antropología e Historia.

Pineda Camacho, R. (1997). Reliquias y antigüedades de los indios. *Precursores del americanismo en Colombia. Journal de la socialité des Américanistes*. (83). 9-36.
https://www.persee.fr/doc/jsa_0037-9174_1997_num_83_1_1669

Perez Ríos, J. de J. (2006). Reseña de "Arqueología colombiana. Ciencia, pasado y exclusión" de Carl H. Langebaek. *Boletín de Antropología Universidad de Antioquia*(20)37, 372-376.
<https://www.redalyc.org/pdf/557/55703720.pdf>

Resolución 1976 de 2013 (2013, julio 9). Ministerio de Cultura.
https://normograma.mincultura.gov.co/mincultura/compilacion/docs/resolucion_mincultura_1976_2013.htm

Rivera Fernell, Miguel Ángel. (2005). *Los avatares de la Guaquería. El caso del departamento de Caldas*. [Tesis de pregrado, Universidad de Caldas]. Archivo digital.

https://repositorio.ucaldas.edu.co/bitstream/handle/ucaldas/19462/RiveraFellner_Miguel_2005.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Zárate Hernández, J. (2021, 13 de febrero). *Qué es un ecosistema creativo*. Observatorio creativo diseño y creación. <https://www.utadeo.edu.co/es/nuestra-produccion/observatorio-diseno-y-creacion/219671/que-es-un-ecosistema-creativo>

13. Anexos

[RESULTADOS ESTUDIO DE PÚBLICOS MUSA.pdf](#)