



Museos de las  
Fuerzas Armadas  
y de Carabineros de Chile:  
diagnóstico de su gestión cultural

Carla Cari Correa



UNIVERSIDAD DE CHILE  
ESCUELA DE POSTGRADO  
FACULTAD DE ARTES

Museos de las  
Fuerzas Armadas  
y de Carabineros de Chile:  
diagnóstico de su gestión cultural  
TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER

© Carla Cari  
Inscripción N° 220.673  
Profesor Guía: Enrique Solanich Sotomayor  
Santiago, Chile  
2011-2012

# “El museo no es un lugar para el acertijo”

Ana Ávila, “El Arte y sus Museos”

# Agradecimientos

A los trabajadores de los cuatro museos, que destinaron su tiempo para esta investigación, pese a sus innumerables tareas.

Al profesor guía, por acoger el proyecto.

A mis amigos Denisse Ortiz y Nicolás Briceño por su ayuda y comprensión.

Y especialmente a Luisa Orellana Pizarro.

# Tabla de contenidos

<b>Capítulo I Metodología</b>	<b>10</b>	
1.1	Introducción	10
1.2	La población	12
1.3	Particularidades de la organización	12
1.4	Contextualización	13
1.5	El problema	19
1.6	La pregunta	19
1.7	Hipótesis	19
1.7	Objetivo general	20
1.8	Objetivos específicos	20
1.9	Metodología	20
<b>Capítulo II El museo</b>	<b>22</b>	
2.1	Historia del museo y las F.F.A.A	22
2.2	El museo moderno	25
2.3	Definición de museo	26
2.4	Transformación del museo	28
2.5	Funcionamiento del museo	29
2.6	Requerimientos para establecer un museo	30
2.7	Las funciones que el plan estratégico dirige	31
<b>Capítulo III Las Fuerzas Armadas y de Carabineros y sus museos</b>	<b>33</b>	
3.1	El pasado reciente de las F.F.A.A y de Carabineros	33
3.2	Museos de las Fuerzas Armadas y de Carabineros	40
3.3	Museo Histórico y Militar (MHM)	42
3.4	Museo Nacional Marítimo (MNM)	49
3.5	Museo Nacional Aeronáutico y del Espacio (MNAE)	52
3.6	Museo Histórico de Carabineros (MHC)	55
3.7	Centro Cultural de Carabineros	57
3.8	Ubicación actual de los museos	59
<b>Capítulo IV Encuesta</b>	<b>63</b>	
4.1	Trabajadores	63
4.2	Colección	66
4.3	Conservación	68
4.4	Exhibición	69
4.5	Equipamiento	72
4.6	Exposiciones	73
4.7	Seguridad	75
4.8	Servicios	76
4.9	Área educativa	78
4.10	Extensión y comunicación	83

4.11	Posicionamiento	85
4.12	Turismo	93
4.13	Promoción institucional	95
4.14	Portal institucional	96
4.15	Actividades realizadas por el museo	98
4.16	Edificio	99
4.17	Visitas	102
4.18	Financiamiento	108
4.19	Generación de ingresos	110
4.20	Costos y distribución	111
	<b>Capítulo V Conclusiones y recomendaciones</b>	<b>114</b>
5.1	Generales	114
5.2	Trabajadores	119
5.3	Colecciones	121
5.4	Exhibición	123
5.5	Seguridad	125
5.6	Servicios	125
5.7	Área educativa	128
5.8	Extensión y comunicación	130
5.9	Posicionamiento	132
5.10	Turismo	136
5.11	Promoción institucional	136
5.12	Portal institucional	138
5.13	Actividades realizadas	141
5.14	Centro Cultural	141
5.15	Edificio	141
5.16	Visitas	142
5.17	Financiamiento	145
	<b>El futuro de los museos de las F.F.A.A y de Carabineros</b>	<b>148</b>
	<b>Respuesta a preguntas iniciales</b>	<b>148</b>
	<b>Capítulo IV Bibliografía</b>	<b>149</b>
	<b>Anexos</b>	<b>152</b>
	Cuestionario director	152
	Cuestionario general	155

# Índice de ilustraciones

Museos registrados en <a href="http://www.basemusa.cl">www.basemusa.cl</a>	14
Población que asiste a museos	14
Razones de no asistencia a museos	15
Clasificación regional de visitas al museo	15
Población que asiste a museos	16
Asistentes por tipo de museos visitados	17
Acceso a la cultura por parte de los padres	18
Recordación espontánea de museos	18
Transformación del museo	28-29
Instituciones culturales en América Latina	30
Confianza en las F.F.A.A y Carabineros	34
¿Qué tan orgulloso/a se siente Ud. En cada uno de los siguientes aspectos?	34
Atributos del país	35
Percepción de Chile como país democrático	35
Prestigio de las F.F.A.A y de Carabineros	36
Razones para el prestigio	36
Responsabilidades de abusos	37
Instituciones que más abusaron	37
Percepción que F.F.A.A están más educadas en temas de abusos	38
Curso de acción por abusos	38
Como solucionar los problemas de abusos	39
Compromiso democrático de las F.F.A.A	39
Transparencia en información pública	40
Organigrama MHM	48
Organigrama MNAE	54
Ubicación actual de los museos	61-62
Número de trabajadores del museo	66
Piezas de la colección	67
Piezas expuestas	68
Donaciones	68
Piezas en buen estado	68
Piezas en restauración	68
Catalogadas	69
Inventariadas	69
Piezas en mal estado	69
Restauración	69
Exhibición de la colección	72
Equipamiento de exposición	73

Exposiciones temporales	75
Exposiciones itinerantes	75
Otros museos	75
Seguridad	76
Si Ud. fuese el director de este museo, ¿qué cosas mejoraría, cambiaría o agregaría?	79
Hábitos de estudios de los escolares chilenos	81-82
Servicios	82
Extensión y comunicación	85
Población que ha usado internet	87
Comparación en uso de internet	87
Población que usó internet	87
Razones del uso de internet	88
Promedio mensual de horas online	88
Los 5 principales mercados de Facebook	89
Promedio de horas en redes sociales	89
Las 10 redes sociales top en Chile	90
Portales más visitados	91
Principales sitios de entretenimiento	92
Difusión	94
Imagen corporativa	96
Portal institucional	98
Actividades	99
Edificio	100-101
Espacio museo	101
Jefes de hogar que promueven la cultura	104
Visitas museos de las F.F.A.A y de Carabineros	106
Funcionarios 2011	107
Porcentaje visita civil-militar	107
Participación en celebraciones especiales	107
Registro de visitas	107
Récord de visitas	107
Relevancia del gasto de dinero en cultura	110
Percepción sobre necesidad de gratuidad	111
Costos y distribución	112
Presupuesto	113



# Resumen

El trabajo está estructurado en cinco capítulos consistentes en: Primero una contextualización de la realidad de los museos chilenos, las particularidades propias de las instituciones culturales militares y el problema que inicia el estudio. La segunda parte contiene una reseña de la historia del museo, desde los orígenes de la civilización y como ésta ha estado ligada a las fuerzas armadas. En esta sección también se plantea la evolución que ha tenido el concepto museo y su forma contemporánea de funcionamiento. En el tercer segmento se describen las historias de los museos investigados y se aportan datos sobre la percepción que tiene la ciudadanía chilena sobre las Fuerzas Armadas y de Carabineros. En el siguiente capítulo se encuentra la encuesta realizada a cada institución. Este material es acompañado de gráficos e ilustraciones que permiten sintetizar las fortalezas y debilidades en cada institución. En la quinta parte y final, se señalan las conclusiones obtenidas y propuestas para mejorar los aspectos más deficitarios.

**Palabras claves:** Museo, Fuerzas Armadas, Carabineros, gestión cultural, estadísticas culturales.

## Abstract

The work is structured in five chapters consisting of: First, a contextualized reality of Chilean museums, the peculiarities of military cultural institutions and the problematics that begins with the study. The second part contains a review of the museum's history, from the origins of the civilization and how this one has been linked to the armed forces. This section also presents the evolution of the museum's concept and its contemporary form of work. The third segment describes the histories of the researched museums and provides information of the Chilean society's perception about the Armed Forces and Chilean Police. In the following chapter is the poll realized of each institution. This material is accompanied by graphics and illustrations that allows to synthetized the strength and weakness of each institutions. In the fifth and final part, it is showed the conclusions obtain and the proposal to improve the most negative balance of the aspects.

**Keywords:** museum, military, police, cultural management, cultural statistics.

# Capítulo I Metodología

La investigación se titula “Museos de las Fuerzas Armadas y de Carabineros: diagnóstico de su gestión cultural”, pese a que el Museo Nacional Aeronáutico y del Espacio (MNAE) pertenece a la Dirección General de Aeronáutica Civil, servicio autónomo y civil, dependiente de la Comandancia en Jefe de la Fuerza Aérea de Chile, que no forma parte de la orgánica de dicha rama de las Fuerzas Armadas, pero sí, depende del Ministerio de Defensa. Por lo tanto, dadas sus características, historia, - el museo fue creado por la Fuerza Aérea de Chile- y forma administrativa y económica, se optó por nombrarla de ésta manera.

## 1.1 Introducción

La presente tesis es una investigación cuantitativa exploratoria que plantea un análisis comparado de los museos Nacionales de las Fuerzas Armadas y de Carabineros.

Estos museos tienen más de 20 años realizando su labor de forma continuada, pero no existe información sistematizada sobre su gestión, administración y funcionamiento.

El museo es el principal organismo cultural de las F.F.A.A y de Carabineros, y en él se difunde la visión institucional sobre la historia militar, civil y policial del patrimonio con el que cuentan. Esta historia considera su función en un sentido amplio, abarcando periodos, lugares y hechos que van más allá de los acontecimientos bélicos, proponiendo una mirada cívico-militar de la historia de Chile y plantean sus misiones como espacios de encuentro social, en los cuales además preservan, investigan y exponen el patrimonio y la historia institucional.

Mi interés por este ámbito cultural, deriva del trabajo como artista visual que he desarrollado, consistente en una serie de videos grabados en recintos de las F.F.A.A y de Carabineros, los cuales no habían sido filmados anteriormente. Estos espacios son: la Escuela de Formación de Carabineros en la comuna de Cerrillos, el Orfeón Nacional -durante el relevo de guardia en el Palacio de La Moneda-, la Escuela de Aviación Capitán Manuel Ávalos Prado y la Escuela Militar.

Una de las principales problemáticas en el desarrollo de la gestión cultural nacional en este momento, es la falta de informa-

ción, análisis y estudios de datos sistematizados y unificados. Existen, la Encuesta Nacional de Consumo Cultural y Tiempo Libre y el Anuario de Cultura y Tiempo Libre, realizados por el INE, que son un referente indiscutible pero insuficiente, pues sus datos son generales, por lo tanto, las investigaciones publicadas por las universidades, los centros de investigación y observatorios, son las principales fuentes de información actual. En este contexto, me pareció pertinente desarrollar un estudio cuantitativo que abarcara la gestión cultural de los museos de las F.F.A.A y de Carabineros porque, si bien, cada institución cuenta con datos, estadísticas e informes anuales sobre sus actividades, no existe un estudio que compare el caso particular de estos museos estatales. Además la amplia gama del cuestionario permite generar un modelo de evaluación completo, ya que abarca, por un lado, aspectos de su funcionamiento y por otro, elementos comunicacionales, fundamentales en instituciones contemporáneas como estas.

En el mundo globalizado en que estamos insertos, es necesario hallar los hitos locales que nos diferencien y enriquezcan como comunidad. El hecho de que estos museos, sean instituciones que nos muestran la historia del país asociada al proceso cívico-militar, hace que resulten imprescindibles en la formación de una identidad comunitaria, pues relatan de manera particular sus implicaciones sociales.

Al existir una carencia de estudios en este sector, se decidió acotar la investigación a la situación actual de estos museos, para tener una visión global de su funcionamiento, ya que esto permite entender aspectos más concretos y cualitativos de la labor que realizan en el medio nacional, transformándose así en un antecedente inicial para futuros estudios de mayor profundidad sobre el patrimonio que resguardan, la relación con sus pares, las políticas y programas que han implementado, su contribución en relación a la historia nacional, etc.

En conclusión, el tipo de investigación que se presenta, es un primer acercamiento a museos de instituciones armadas, con datos cuantitativos, que al compararlos arrojan conclusiones que permiten mejorar su funcionamiento y gestión cultural, así como su vínculo y difusión con la ciudadanía. En las conclusiones y propuestas finales, se considerarán algunos aspectos cualitativos que facilitarán un futuro estudio en ese ámbito.

## 1.2 La población

La población analizada tiene un universo total de cuatro museos: Museo Histórico y Militar (MHM), Museo Nacional Marítimo (MNM), Museo Nacional Aeronáutico y del Espacio (MNAE) y Museo Histórico de Carabineros (MHC), generando comparaciones acordes debido al tipo de financiamiento y dirección que intervienen en ellos.

Se seleccionan estos museos, uno por cada rama armada, porque sus colecciones abordan la historia cívico-militar de cada institución de forma nacional. Pese a que sólo dos museos de la investigación tienen la categoría de “Nacional” todos cumplen con las particularidades para tener esa condición. Si bien existen otros museos castrenses, estos son museos de sitio o museos locales, que no abordan temas transversales, por tanto, su inclusión no era pertinente para este primer estudio.

## 1.3 Particularidades de su organización

Los museos de las Fuerzas Armadas y de Carabineros son estatales y tienen un modelo de gestión y organización institucional, que cuenta con diversos departamentos reglamentados y estratificados. Sus diferencias con otros museos gubernamentales chilenos radican en:

- Las Fuerzas Armadas, la DGAC y Carabineros no cuentan con departamentos culturales, por tanto sus museos dependen de Departamentos de Comunicación o Educación.
- Los gastos operacionales son parte del presupuesto de las Fuerzas Armadas y de Carabineros. En el caso de la DGAC, los fondos que se asignan al museo se obtienen de un porcentaje de las tasas de embarques. En consecuencia disponen anualmente de financiamiento público asegurado.
- Al ser estatales no pueden postular directamente a fondos asignados por organismos del Estado, como los otorgados por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.
- Los cargos directivos están asignados a oficiales militares y sus sueldos son cancelados por la institución armada a la que pertenecen. No es requisito que tengan estudios en gestión cultural o alguna carrera a fin a la cultura. Todos al ser militares, sí tiene conocimientos de Historia y en gestión y administración de recursos humanos y financieros.

- Los trabajadores civiles son contratados directamente por la institución museal. Hay funcionarios pertenecientes a las FF.AA y de Carabineros que trabajan comisionados en los museos, por lo tanto, sus sueldos son cancelados por las ramas armadas a la que pertenecen.

- Las instituciones armadas, para cubrir parte de su presupuesto, pueden obtener recursos anexos al presupuesto nacional. Este sistema se denomina Patrimonio de Afectación Fiscal (P.A.F), y consiste en el arriendo o venta de bienes y servicios, por tanto sus museos, por el arriendo de espacios, por las ventas en las tiendas y cualquier otro servicio que realicen, reciben fondos para ser administrados directamente en cada institución.

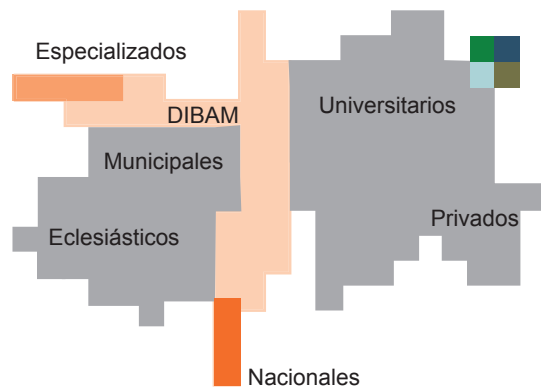
## 1.4 Contextualización: Los museos en Chile

No se tiene un número preciso de los museos en el país, pero se estiman en no más de 200. La Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos (DIBAM) fundada en 1929, administra 26 de ellos, pero separa los tres museos nacionales -el Museo de Nacional de Bellas Artes, el Museo Histórico Nacional y el Museo Nacional de Historia Natural- en un grupo común, cada uno con una gestión independiente. Para la conducción de los otros 23 museos de la DIBAM, se asignó a la Subdirección Nacional de Museos, creada en 1982. Los restantes 169 museos, que dependen de municipalidades, universidades, instituciones religiosas, privadas y de las Fuerzas Armadas y de Orden no operan bajo iguales condiciones administrativas, pues están desvinculados entre si y pese a que sus condiciones son similares, como en el caso de los museos estudiados, que reciben fondos del Ministerio de Defensa Nacional y del Ministerio del Interior, pero trabajan de manera independiente.

De los museos que existen en Chile, 195 se encuentran registrados en el sitio web [www.basemusa.cl](http://www.basemusa.cl), dependiente de la DIBAM, este página es una red para el catastro, intercambio y cooperación mutua, sin distinción de dependencia y categorías, pues unifica criterios sobre temas comunes como: tipo de colecciones, número de visitantes, instalaciones, etc.

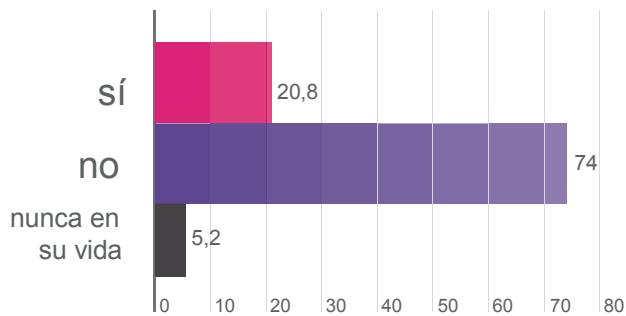
## Museos registrados en www.basemusa.cl

Durante el transcurso de esta investigación, las cifras de museos en Chile se han incrementado sistemáticamente, produciéndose un notorio aumento en los últimos 4 años. Este fenómeno es probable que prolongue por un tiempo más. Las razones de esto se abordarán en el punto “Funcionamiento del museo” pág. 29.



La Encuesta Nacional de Consumo Cultural y Tiempo Libre del año 2009, arrojó como resultado que sólo el 20,8 % de la población nacional ha asistido al menos una vez en el último año a un museo. Según la misma estadística, entre el 2005 y 2009 no cambió la cantidad de público asistente a sus exposiciones, Variando de 20,5% a 20,8%, tal como queda graficado en el siguiente cuadro.

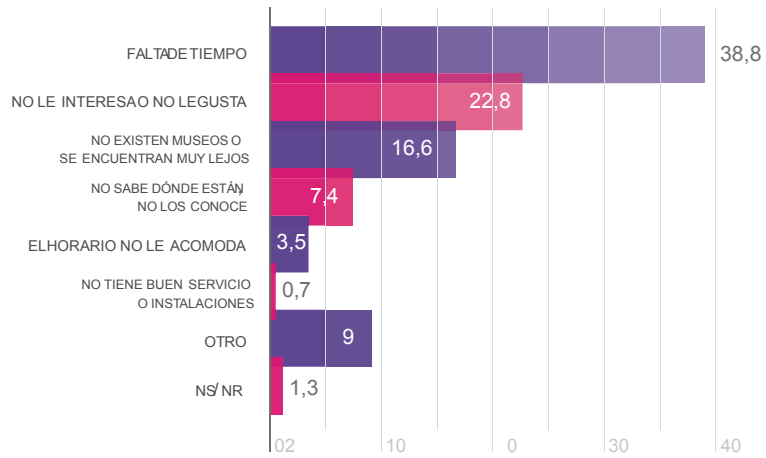
## Población que asiste a museos (%)



Fuente: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), elaborado con datos de la Segunda Encuesta Nacional de Participación Consumo Cultural, INE.

Entre quienes no asisten al museo, reconocen la falta de tiempo como su principal motivo. En segundo lugar, con 22,8%, se encuentran quienes declaran como argumento que no les interesa o no les gustan estas instituciones.

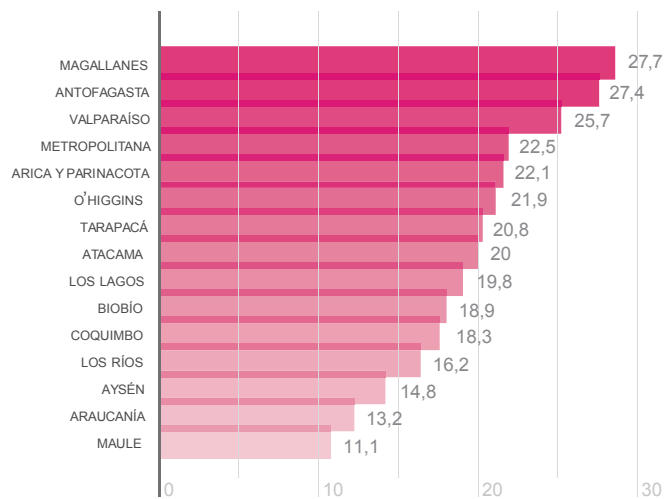
## Razones de no asistencia a los museos (%)



Fuente: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), elaborado con datos de la Segunda Encuesta Nacional de Participación Consumo Cultural, INE.

La Región Metropolitana, con 39 museos, es la que tiene más museos, pero se encuentra en el 4 lugar de visitas por parte de su población. Los habitantes de la Región de Magallanes son quienes más los frecuentan. El 3 lugar lo obtiene la región de Valparaíso, 2 en cantidad con 29 de estos organismos.

## Clasificación regional de visitas al museo (%)

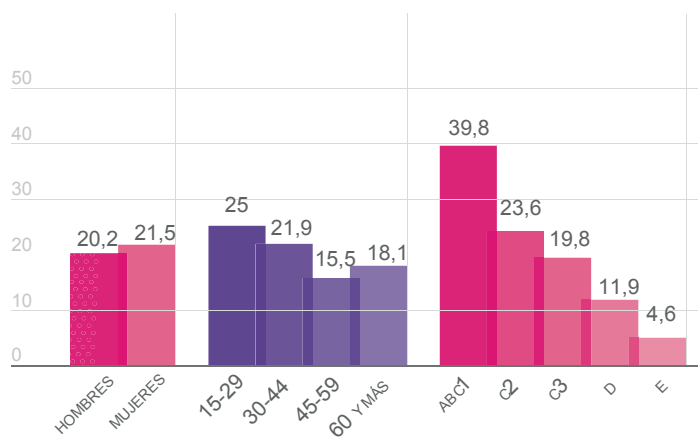


Fuente: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), elaborado con datos de la Segunda Encuesta Nacional de Participación Consumo Cultural, INE.

La caracterización sociodemográfica chilena, señala que el grupo que acude en mayor cantidad a los museos, es el de los jóvenes y adultos-jóvenes, con un 25 y 21,9 % respectivamente, descendiendo entre los 30 y 59 años y volviendo a repuntar a 18,1% al entrar a la tercera edad. Si bien, no se presentan grandes diferencias en la frecuentación según género, se pue-

de apreciar una gran brecha entre las clases más adineradas y las más desposeídas. Las clases altas, pertenecientes al grupo ABC1, son las que más los visitan con un 39,8%, contra un 4,6% del grupo E, que representa a los sectores con menos recursos. El francés Pierre Bourdieu, quien primero precisó que los visitantes de los museos son mayoritariamente las clases sociales más cultas, educadas y con mayores recursos económicos, detalló que “los pobres, los campesinos y las personas que viven en la periferia de las grandes ciudades, asisten poco o nada a los equipamientos culturales”<sup>1</sup>, y el principal motivo para esto no es el costo de la entrada o la lejanía territorial, sino, el que estas personas “no cuentan, con lo que Pierre Bourdieu va a llamar en su teoría, el capital simbólico, para apreciar, para juzgar y para finalmente disfrutar de las obras de arte”<sup>2</sup>, es decir la barrera se encuentra en la ausencia de deseo del arte y la cultura, puesto que no les interesa y no les hace falta visitar estos espacios para legitimizarse socialmente. Y tal como se graficó anteriormente, los chilenos dan como segunda razón para no ir a los museos, precisamente, el no tener interés en estas organizaciones. Además es posible observar esta tendencia en todas las actividades culturales realizadas en el país, sin poder ser revertidas hasta ahora.

### Población que asiste a museos (%)



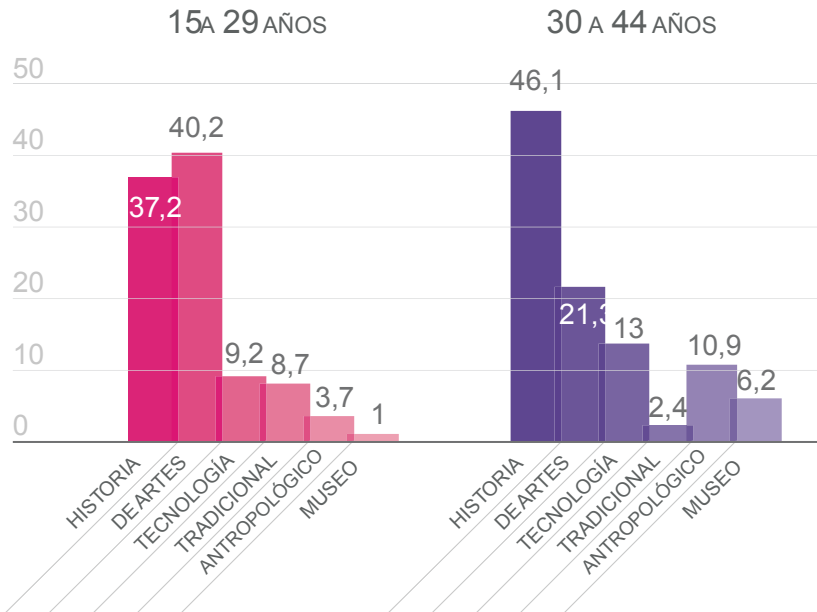
Fuente: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), elaborado con datos de la Segunda Encuesta Nacional de Participación Consumo Cultural, INE.

1. FACUSE, Marisol. Sociología de los Públicos: Perspectivas Contemporáneas. En: Seminario Actual: 14 de agosto de 2012. Santiago, Universidad de Chile, Magíster en Gestión Cultural Escuela de Postgrado, Facultad de Artes – Facultad de Economía y Negocios. 2.id.

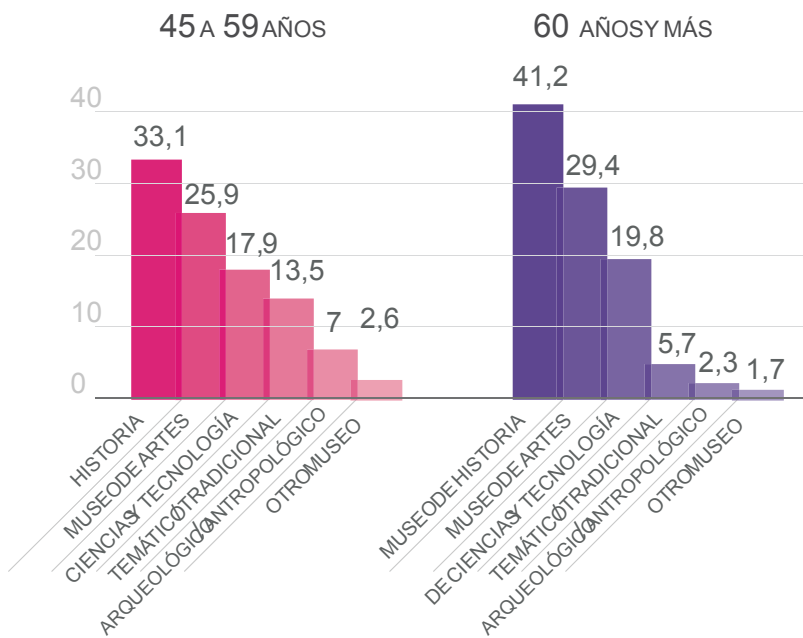
En relación a los tipos de museos que los chilenos prefieren, se encuentran en primer lugar los museos históricos, con un 39,5 %, con un público preferentemente entre 30 y 40 años. Los ciudadanos de entre 15 y 29 años los prefieren en un 37,2 %, sólo 3 puntos abajo del primer lugar, ostentado por los museos de arte.



## Asistentes por tipo de museo visitado (%)



Fuente: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), elaborado con datos de la Segunda Encuesta Nacional de Participación Consumo Cultural, INE.



Fuente: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), elaborado con datos de la Segunda Encuesta Nacional de Participación Consumo Cultural, INE.

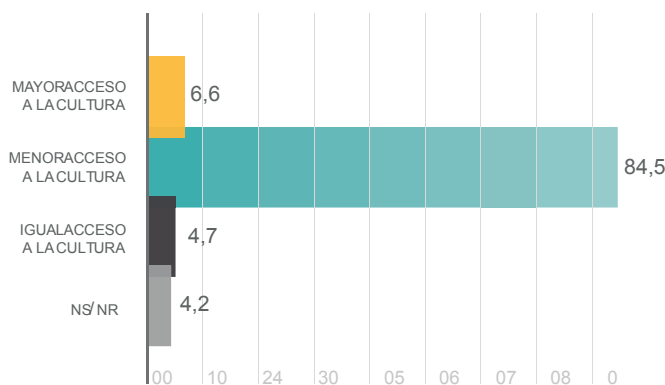
Además se evidencia que el 84,5 % cree que tiene mejor acceso a la cultura que sus padres.

En el estudio elaborado por el INE, no se hace referencia a los menores de 15 años, el público que en mayor cantidad visita los museos investigados en esta tesis.

3. CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES. Segunda Encuesta Nacional de Participación y Consumo Cultural. [en línea] Santiago, Chile. <<http://www.cultura.gob.cl/wpcontent/uploads/2012/03/Segunda-Encuesta-Nacional-de-Participacion-y-Consumo-Cultural.pdf>> [consulta: 04 septiembre 2011]

Sobre el acceso a las manifestaciones culturales, la encuesta precisa que el “66,7% de la población considera que acceder a la cultura es más fácil que hace cinco años”<sup>3</sup>.

### Acceso a la cultura por parte de los padres (%)



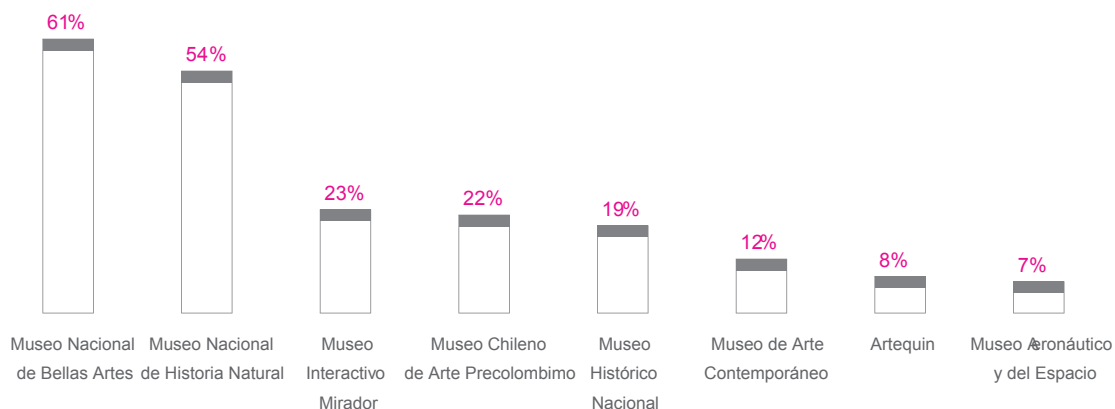
Fuente: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), elaborado con datos de la Segunda Encuesta Nacional de Participación Consumo Cultural, INE.

Por último, es importante señalar que los museos de las Fuerzas Armadas y de Carabineros, tienen muy poca huella en la memoria colectiva chilena y esto lo demuestra una encuesta telefónica desarrollada por el Museo Nacional de Historia Natural (MNHN) en el año 2008, en que sólo el Museo Nacional Aeronáutico y del Espacio es nombrado, pero en último lugar, alcanzando el 7%, a diferencia del Museo Nacional de Bellas Artes y el Museo Histórico Nacional con 61% y 54% respectivamente.

Similar situación ocurrió el Día del Patrimonio y el Día de los Museos el año 2011 y 2012, ya que, cuando en la prensa nacional aparecieron reportajes sobre el tema, en ninguno se nombró a los museos estudiados.

Fuente: Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos (DIBAM), elaborado con datos obtenidos por empresa Opinión y Análisis (OPYAN) y el Museo Nacional de Historia Natural (MNHN).

### Recordación espontánea de museos (%)



## 1.5 El problema

A los museos de las F.F.A.A y de Carabineros, se les han inyectado recursos financieros, que han modernizado sus propuestas museológicas, pero a su vez se ha producido un transversal desconocimiento de este patrimonio y de la forma en que se gestiona y administra por parte de la ciudadanía y del sector cultural nacional.

## 1.6 La pregunta

Las preguntas que dan inicio a este trabajo son:

¿La legitimación social de los museos de las F.F.A.A y de Carabineros se debe a una escasa gestión cultural?

¿Los chilenos están interesados en conocer el patrimonio cultural de las F.F.A.A y de Orden?

## 1.7 Hipótesis

Las hipótesis para solucionar las interrogantes son:

- El distanciamiento del patrimonio militar y de Carabineros y de su forma de gestión y administración se debe a sus débiles sistemas de gestión cultural.

- El transversal desconocimiento del patrimonio militar y de Carabineros y de su forma de gestión y administración, se debe a sus escasos sistemas de difusión.

- La escasa frecuentación de los chilenos a sus museos repercute en los museos de las F.F.A.A y de Carabineros.

- La ignorancia del patrimonio militar y de Carabineros, se debe a que a la ciudadanía aún le afectan los problemas políticos vividos en Chile durante los últimos 40 años y que tuvo a las F.F.A.A y a Carabineros como sus principales protagonistas.

## 1.8 Objetivo general

Diagnosticar mediante datos cuantitativos los procesos y herramientas de gestión cultural del Museo Histórico y Militar, Museo Nacional Marítimo, Museo Nacional Aeronáutico y del Espacio y Museo Histórico de Carabineros.

## 1.9 Objetivos específicos

- Evaluar la acción cultural desarrollada por los museos.
- Sistematizar en un documento las tareas que los museos realizan.
- Contribuir con datos estadísticos sobre su funcionamiento y el alcance que han logrado en los últimos años.
- Proveer de un modelo de evaluación que abarque las diferentes disciplinas que están involucradas en el funcionamiento de los museos contemporáneos.
- Evaluar los procesos de creación de audiencias de los museos.
- Contribuir con datos actuales de su funcionamiento que antecedan estudios más profundos y específicos en el sector.

## 1.10 Metodología

Los criterios empleados en el cuestionario fueron en relación a los cinco aspectos que definen una institución museal: coleccionar, conservar, investigar, exponer y difundir.

La encuesta realizada a los museos tiene 300 preguntas, divididas en las cinco categorías mencionadas anteriormente y se obtuvieron de sondeos ya realizados a instituciones museales, que fueron adecuadas y actualizadas a los requerimientos de este diagnóstico. Los referentes utilizados son:

- 1.“Diagnóstico de los Museos de Chile”, libro publicado por la DIBAM en el año 1984.

2.Revista “Museos”, número 27, sobre la encuesta realizada por el Museo Nacional de Historia Natural, el año 2008.

3.Cuestionario de inscripción de Basemusa.

4.El estudio de viabilidad en la web 2.0 realizado en los museos españoles por Abanlez en colaboración con Dosdoce.com.

5.Temas tratados en diferentes bibliografías relacionada a la gestión y administración de museos.

El cuestionario se aplicó primero, al director de cada museo, mediante una entrevista con preguntas abiertas sobre temas generales. Luego, con cada jefe de departamento, se sostuvo una conversación sobre temas específicos y se les realizaron las preguntas cerradas que se encuentran en los gráficos y preguntas abiertas para profundizar en algunas áreas.

Las fuentes de información utilizadas fueron de dos tipos:

- Fuentes primarias: a través de la encuesta tomada a los directores y trabajadores de las instituciones y recorridos con guías en cada museo.

- Fuentes secundarias: libros, catálogos, folletos, páginas webs institucionales, reportajes de los diarios La Tercera y el Mercurio y estadísticas de la Segunda Encuesta Nacional de Participación Consumo Cultural (ENPCC), realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), publicada por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA).

# Capítulo II El museo

## 2.1 Historia del museo y las F.F.A.A

La concepción de conservar objetos está ligada al desarrollo de la humanidad y siempre ha sido considerada como una forma de prestigio, poderío social, económico, político y religioso.

Antes que los museos existieran como institución, el hombre manifestaba interés en atesorar elementos pertenecientes a su forma de vida material y espiritual, atribuyéndoles preliminarmente importancia ritual y de sobrevivencia. Estas prácticas antecesoras de las instituciones museales, mayormente se vinculaban con lugares sagrados y tumbas. En este temprano deseo de acumular, surge el impulso de robar y compartir con otros los tesoros obtenidos mediante la fuerza militar, permitiendo recalcar la supremacía que se tiene ante el rival, al mostrar públicamente, a la mayor cantidad de personas las piezas expoliadas. Los antecedentes de los museos actuales son estos botines de guerra, en términos de la conservación y difusión de piezas. Es en este contexto, podemos fijar el año 1176 a. C. y al pueblo Elamita, como los iniciadores de la usurpación bélica y de su presentación masiva, ya que ostentaron sus hazañas presentando los objetos y el material bélico usurpado en un templo de la ciudad Inxuxinak, posteriormente a la toma de Babilonia. En el siglo IX a. C se organiza otro acopio de trofeos bélicos en la gran puerta occidental de Assur, que incluye 2 obeliscos y una treintena de estatuas egipcias para la contemplación popular.

En el siglo VI a.C, en el palacio Nabucodonosor, se llamó “*gabinete de maravillas de la humanidad*”, a los objetos de guerra que podían “ser contemplados por todos los pueblos”<sup>4</sup>.

El culto a los grandes hombres y mártires igualmente se relaciona a la historia bélico-museística y el pueblo egipcio es su mayor exponente, en relación a la grandiosidad de sus tesoros y a la forma de narración empleada para contar sus vidas. Se han encontrado en China, Japón y en los países islámicos, tumbas o lugares de residencia de personajes a los cuales se les homenajeaba, formando pequeñas colecciones con los objetos que los acompañaron en vida y decoraciones, pinturas murales y esculturas realizadas por sus seguidores

4.FERNÁNDEZ, Luís Alonso. Museología y museografía. 4a. ed. Barcelona, El Serbal, 2010.Página 325.

en estos lugares.

Pero es en Grecia, donde el lenguaje, la terminología, la presentación de las colecciones, las funciones sociales y educativas del museo, se comienzan a sistematizar. Allí surge lo que conocemos como museo, si bien las colecciones son mayormente manifestaciones artísticas, estas presentan la historia del pueblo y de sus dioses transformándose también en testimonios históricos.

Los romanos, al igual que en otras áreas, incorporan costumbres y modos de vida del pueblo griego y el museo es una de ellas. En 212 a.C, durante las campañas militares de Marcelo en Siricusa, se practica con prestigio social el despojo de obras artísticas a los griegos, siendo usadas por los altos mandos de la milicia como decoración en sus casas. Líderes destacados como Julio Cesar, Pompeyo o Cicerón exhibían sus depredaciones culturales. El General Marco Agripa, posteriormente devuelve las reliquias considerando que estas deben conservarse en los lugares en las que fueron proyectadas y no descontextualizarlas. Para entenderlas de mejor manera, abrió las dependencias donde se ubicaban para que el pueblo pudiera disfrutar de ellas.

La valoración heroica de estas prácticas fue plasmada en el Arco de Tito, construido en el año 81 D.C, donde aparece el robo de los objetos sagrados de los templos de Jerusalén.

Después de este periodo el robo se vuelve escaso porque surgen coleccionistas privados y una gran cantidad de reproducciones de los grandes maestros y nuevos artistas, quienes además incrementan su exhibición masiva. Toda esta proliferación desaparece durante la Edad Media, puesto que las iglesias y los monasterios acopiaron mediante herencias, dotes de los fieles y de los participantes de las cruzadas, piezas religiosas y paganas de pueblos orientales, en especial las riquezas de Carlomagno. Durante este período, las obras públicas eran exhibidas en iglesias y los grandes tesoros se resguardaban en conventos o dependencias católicas.

En el Renacimiento, a raíz del mecenazgo, el robo de objetos ya no se hizo necesario debido a que las familias poderosas ostentaban tener bajo su tutela a los mejores artistas que creaban nuevas piezas para su deleite.

En las guerras napoleónicas, se sistematiza la práctica del expolio, incorporando dentro de las compañías invasoras, expertos que recomendaban qué objetos eran de mayor interés

y valor cultural, -pese a la oposición de algunos intelectuales franceses que consideraban pertinente gastar esos recursos en investigar y fomentar el patrimonio propio- lo que permitió que Francia reafirmara su supremacía militar y cultural en el mundo occidental. Cuando llegaba el motín a la capital se celebraba en todas las calles con carruajes que trasladaban el material hasta el Campo de Marte, nombre dado en honor al dios romano de la guerra.

España tuvo mejor suerte, en relación al resto de países saqueados, pues no se perdió ni maltrato el patrimonio ya que el trono fue tomado por el hermano de Napoleón, José Bonaparte, quien robaba a privados y quitaba bienes artísticos y eclesiásticos a La Iglesia para satisfacer al tirano francés, quien exigió 150 cuadros para la sala de arte Español del Louvre. Tras la caída del imperio, retornaron la mayoría de los cuadros hurtados, pero no a los dueños originales si no a las colecciones de los museos estatales creados durante la invasión o para ser exhibidos en museos proyectados especialmente para dichas obras y que son actualmente importantes museos dentro de Europa.

Durante la Primera Guerra Mundial la relación entre arte y guerra fue mucho más estrecha, pues varios artistas europeos de renombre decidieron luchar en el frente, debido al interés en las nuevas máquinas de guerra, entre los que se encontraban barcos, aeronaves y armamentos, objetos modernos por excelencia y que fueron glorificados por varios de estos artistas y por los movimientos de vanguardia a los que pertenecían. En otros casos y muy en el estilo de la época concurren por interés personal y patriotismo. Pero hubo un grupo que participó en el conflicto como pintores de las nuevas técnicas de camuflaje bélico. Si bien, estas tácticas ya se habían utilizado anteriormente, fue durante este enfrentamiento que alcanzó su punto más alto, al usar los métodos del cubismo para descomponer la forma de objetos, a través de planos y colores, consiguiendo confundir las figuras con el fondo. En contraposición a este método el ilustrador inglés Norman Wilinon creó el camuflaje Dazzle para los submarinos y barcos, consistente en confundir los sistemas de medidas usados en los periscopios, pues no permitía definir con exactitud la distancia a la que se encontraba el enemigo, así como tampoco cual era la proa y la popa de los navíos, aunque este procedimiento es más parecido al arte óptico, tendencia abstracta que se desarrolló terminada la



última guerra mundial, su referente fue el cubismo. Al crearse los radares e implementarlos durante la Segunda Guerra Mundial, no fue fundamental el camuflaje y las colaboraciones de los artistas fue menor.

Durante el nazismo se comercializó arte impresionista, de vanguardia y moderno. Al ser considerado “arte degenerado” por el régimen, fueron vendidos a buenos precios a casas de arte y galerías europeas y norteamericanas, porque si bien lo despreciaban, conocían su alto precio de mercado.

También, al inicio de la Unión Soviética, Stalin firmo un decreto que autorizaba a un comité experto a usurpar armas en Alemania y Polonia.

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial y quedar al descubierto las muertes, destrucciones y saqueos culturales, se funda, el 24 de octubre de 1945, la Organización de las Naciones Unidas (ONU), entidad de colaboración que contribuye a la paz y a la seguridad mundial. Como organismos complementarios se establece, en noviembre del mismo año, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y en 1946, el Consejo Internacional de Museos (ICOM), encargados específicamente de preservar la educación, la ciencia, la cultura y las comunicaciones.

## 2.2 El Museo Moderno

El museo moderno se forja en Inglaterra en el año 1683, en el Museo Ashmolean de la Universidad de Oxford, a partir de diversas colecciones privadas, agrupadas en un espacio común para la conservación, investigación y exhibición a académicos y estudiantes. Posteriormente se funda en 1753 el Museo Británico, como consecuencia de la donación de Sir Hans Sloane al estado británico de “71.000 libros, antigüedades y especímenes naturales”<sup>5</sup>.

En el año 1793, se funda como modelo de Museo Nacional y de carácter público el Museo del Louvre, que forma parte de la renovación de las ideas de la sociedad francesa, que acepta por primera vez a personas de clase baja asistir a las exhibiciones. Ocurre lo mismo con las colecciones reales en España y Berlín, a principios del siglo XIX. De esta época datan los primeros intentos de formalizar científicamente las colecciones y a los profesionales relacionados con las materias del museo, tales como historiadores, museólogos y museógrafos. Luego

5. MUSEO BRITÁNICO. Historia de la colección [en línea] Londres, Inglaterra, Acerca de nosotros, historia del museo. <[http://www.britishmuseum.org/about\\_us/the\\_museums\\_story/the\\_collection.aspx](http://www.britishmuseum.org/about_us/the_museums_story/the_collection.aspx)> [consulta: 04 agosto 1999]. Traducción de la autora

de este auge, el museo sufre desprestigio por parte de los movimientos artísticos y de la sociedad en general, transformándose en lo que conocemos como “museo-mausoleo”, pues las obras y los edificios se deterioran al tener un alto costo de mantención, las piezas se descontextualizan, no se cambian las exhibiciones, no se rotulan y no existen guías para los visitantes, en consecuencia comienzan a cerrarse al público. Una vez finalizada la Segunda Guerra Mundial, la preocupación por los museos se renueva, impulsando una nueva museología.

Actualmente los museos militares glorifican los triunfos del pasado, a la vez que se transformaron en narradores de las historias sociales de los pueblos, para poder atraer mayores públicos y así cumplir con los nuevos mandatos de las sociedades civiles. Además, las guerras como se conocían han cambiado y existe un desarme a nivel mundial tal como “El historiador militar Martin van Creveld, profesor de la Universidad Hebrea en Jerusalén, señala: [Existen hoy, digamos, 200 países. En 190 de ellos se puede afirmar que los ejércitos están en retroceso en cuanto a su tamaño, su material, su participación en el producto bruto social. Y en ninguna parte eso es más válido que en los países desarrollados]”<sup>6</sup>, por lo tanto, esta tendencia de desaparición debiera provocar la creación y ampliación de museos militares, para proteger un patrimonio que se va reduciendo y estancando.

## 2.3 Definición de museo

La primera institución en precisar estatutos y reglamentos igualitarios para los museos fue el Consejo Internacional de Museos (ICOM), en el mismo año de su creación. Esta entidad auspiciada por la UNESCO, es una organización compuesta hasta el momento por 30.000 museos y profesionales de museos correspondientes 145 países. Además de establecer un código de deontología, definió y consolidó los términos museología y museografía. El significado de “Museo” ha ido mutando desde la creación del ICOM, adaptándose a los nuevos requerimientos sociales. En la primera etapa de los museos modernos, antes de la creación del consejo, sus funciones se restringían a proteger los bienes culturales en espacios privados, sin interacción con la comunidad sobre las investigaciones y trabajos ahí efectuados y con exposiciones estáticas centradas en las

6. BUNZ Mercedes. La utopía de la copia. Buenos Aires, Interzona, 2007.3117.

piezas. Eran considerados espacios fríos y aburridos que muy pocos entendían y dentro de los cuales, la sociedad no participaba. Es en esta etapa, cuando el concepto, ya mencionado, “museo-mausoleo” cobra mayor fuerza, reafirmando la idea de espacios anacrónicos y abandonados.

Según los parámetros actuales, un museo debe poseer una colección que aumente paulatinamente y a la vez, debe conservar, restaurarla, investigarla y exhibirla para educar y comunicar su legado, conformando departamentos independientes que trabajen interconectados, desarrollando acciones culturales comunitarias, tales como, visitas guiadas, vacaciones para niños y jóvenes, representaciones teatrales, etc.

Las nuevas responsabilidades asignadas a los museos tienen casi cuarenta años y se materializan en 1971, en la IX Conferencia de ICOM, donde se acuña el concepto “Ecomuseo” y se consolida en el encuentro, organizado por la UNESCO, “La Mesa de Santiago la importancia y el desarrollo de los museos en el mundo contemporáneo”, realizado en Santiago de Chile el año 1972, donde se oficializa y define el concepto “museo integral”, consistente en “...una institución al servicio de la sociedad, de la cual es parte inalienable y tiene en su esencia misma los elementos que le permiten participar en la formación de la conciencia de las comunidades a las cuales sirven y a través de esta conciencia puede contribuir a llevar a la acción a dichas comunidades, proyectando su actividad en el ámbito histórico que debe rematar en la problemática actual; es decir anudando el pasado con el presente y comprometiéndose con los cambios estructurales imperantes y provocando otros dentro de la realidad nacional respectiva”<sup>7</sup>.

La última ratificación de ICOM fue en 2007 y afirma que los museos son “una institución permanente, sin fines de lucro, al servicio de la sociedad y abierta al público, que adquiere, conserva, estudia, expone y difunde el patrimonio material e inmaterial de la humanidad con fines de estudio, educación y recreo”<sup>8</sup>. También los clasifica en categorías, entre las que se encuentran los museos de arte, de historia natural, históricos, etc., subcategorizándolos en históricos biográficos, conmemorativos, de guerra, del ejército y de la armada.

Los museos de las Fuerzas Armadas y de Carabineros son clasificados según el ICOM como históricos, pues narran de forma cronológica la evolución histórica, militar y de seguridad del país, con colecciones diversas, que tienen valor por su sig-

7. Azócar, Miguel Ángel. A treinta y cinco años de la mesa redonda de Santiago [en línea] Santiago, Chile, <[http://www.dibam.cl/dinamicas/DocAdjunto\\_991.pdf](http://www.dibam.cl/dinamicas/DocAdjunto_991.pdf)> [consulta: 04 marzo 2011]

8. ICOM. Definición de museo [en línea]. ICOM, 2011 [fecha de consulta: 28 de noviembre del 2011]. Disponible en <<http://icom.museum/quienes-somos/la-vision/definicion-del-museo/L/1.html>>.

nificado social y tecnológico. Además muestran piezas únicas y muy poco conocidas por la mayoría, un ejemplo de ellos son los aviones, pues muy difícilmente se tiene un acceso tan cercano a ellos.

En la nueva museología y museografía, los equipos multidisciplinares compuestos por especialistas en educación, museología, museografía, arte, historia, antropología, sicología, gestión cultural, diseño y comunicación son fundamentales para el éxito de estas instituciones, pues el público es parte fundamental del proceso y los funcionarios deben no sólo atraerlo, si no educarlo y motivarlo. Por tanto, la unidad educativa juega un rol fundamental en la difusión del acervo cultural a la comunidad, mediante formas que incentiven “la reactivación y dinamización de los museos”<sup>9</sup>.

El espacio pedagógico en el museo, se diseña hoy, para cumplir la función educativa no formal, que consiste en complementar el currículum escolar fuera del ámbito académico. Por lo tanto, los estudiantes deben poseer conocimientos teóricos, que se refuerzan al experimentar con sistemas multimediales que contextualizan los contenidos del aula, enfrentándolos a experiencias colectivas que impulsan y motivan el diálogo, la imaginación, la curiosidad y el sentido de pertenencia social.

## 2.4 Transformación del museo

Esquemas sobre el museo tradicional y el nuevo museo. (M. Maure, 1995) en Museología y museografía, Luis Alonso Fernández, 2010.

### A) Del edificio al territorio

El museo tradicional:

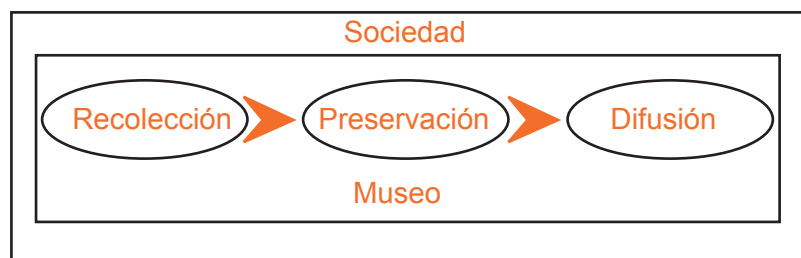
un edificio + una colección + un público

El nuevo museo:

un territorio + un patrimonio + una comunidad

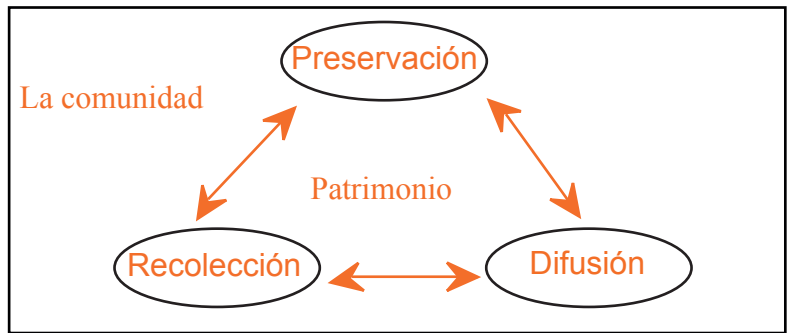
(estructura descentralizada) (material e inmaterial, natural y cultural) (desarrollo)

### B) El museo tradicional



9.TODONE Lucia. Acción cultural y educativa de los museos ultima [en línea]. < <http://web.ces.edu.uy/ces/images/stories/museohistnat/accioneducmuseos.pdf>> [fecha de consulta: 15 de agosto del 2011].

### C) Nuevo museo



Diálogo entre sujetos



Esquemas sobre el museo tradicional y el nuevo museo. (M. Maure, 1995) en Museología y museografía, Luis Alonso Fernández, 2010.

## 2.5 Funcionamiento del museo

Los museos actuales, deben asumir los cambios de la comunidad a la cual pertenecen sin perder su esencia, pues a los roles de resguardo, estudio y conservación del pasado, se les ha asignado interactuar y dialogar con la sociedad de la que son parte. Debido a que las antiguas definiciones y categorías que les han asignado desde su creación, no han sido suficientes, han tenido que ser revisadas y actualizadas constantemente, sin que por esto los museos y sus colecciones hayan cambiado demasiado.

Como ya se mencionó, la reforma más relevante de procedimientos es la incorporación de nuevas relaciones con el público, que de ser unidireccionales y estáticas han evolucionado hacia procesos integrales, cercanos e inclusivos. Un ejemplo paradigmático en este sector es el Museo del Louvre, uno de los primeros museos modernos, que no ha alterado mayormente sus políticas de colecciones, pero si ha debido desarrollar nuevas estrategias de educación y difusión, que lo posicionan como uno de los más reconocidos a nivel mundial. Esto es ratificado por los autores, Barry Lord y Dexter Gail, en el libro Manual de gestión de Museos, donde aclaran que los mu-

seos no han perdido su prestigio y no se ha decidido cerrarlos, pese a los altos montos de mantención, puesto que son organizaciones exitosas, incluso en nuestro tiempo. Un ejemplo es Latinoamérica, donde se han incrementado las instituciones patrimoniales culturales y naturales entre el año 1982 y el año 2001 en 2.889.

## Instituciones culturales en América Latina



Fuente: Aprendiendo de Latinoamérica: el museo como protagonista. María Luisa Bellido, 2007.

## 2.6 Requerimientos para establecer un museo

Cuando una comunidad decide fundar un museo, debe considerar todos los aspectos que su definición supone, por esto es irresponsable iniciar un proyecto sin tener las condiciones básicas que lo sustenten. Lo primero que se debe establecer, es la necesidad de su creación, si efectivamente es apremiante salvaguardar un tipo de patrimonio específico. Segundo, comprobar que no esté dentro de las atribuciones de otra institución museal y en una tercera etapa se debe estipular su misión, visión y objetivos, es decir, lo que pretende cumplir y entregar al sistema social al cual pertenece. La cuarta fase, es cumplir los mandatos de ICOM, que expresa que el museo es una institución permanente, por lo tanto se debe disponer de recursos financieros, materiales y humanos para costearlo de manera indefinida, ya que sería insensato crear un museo que después de un tiempo no pueda ser costeado y sus colecciones deban eliminarse o quedar arrumbadas en depósitos de otras entidades que no tienen como mantenerlas. Como parte de la misma estrategia se debe adquirir, preservar e investigar los objetos, por tanto, cada institución implementará apoyo técnico y científico a través de un grupo de expertos y por último educará mediante un departamento pedagógico, con el propósito de realizar actividades de difusión patrimonial. Para la consecución de la misión del museo, a la dirección

le corresponde ejecutar un plan estratégico, que al menos proyecte cinco años de lineamientos. Estos se deben ejecutar mediante políticas, programas y procedimientos concretos, en periodos determinados de tiempo y distribuidos por departamento que trabajen interconectadamente. Este plan permite organizar metódicamente las metas comunes de las actividades desarrolladas para que el público las conozca y asista. Si el plan es de calidad, innovador, en sintonía con el público y bien ejecutado, el resultado debiera conseguir la fidelización del público, posicionándolo dentro de las actividades regulares de los ciudadanos. Parte importante de esto se logra al contratar profesionales calificados y remunerarlos correctamente para que se desempeñen de la mejor forma posible, además las tareas específicas que realizan estos profesionales requieren de manuales o protocolos con instrucciones precisas, que faciliten la capacitación a funcionarios en labores técnicas como catalogación, archivo o visitas guiadas y particularmente cuando son realizadas por trabajadores voluntarios, en prácticas o ayudantes de forma temporal o esporádica. Con estos protocolos se crean procedimientos comparables y medibles que pueden ser evaluados, perfeccionados y aplicados en todos los campos de acción museística.

### Las funciones que el plan estratégico dirige son:

- Funciones museológicas: Este sector se encarga de las colecciones, de su conservación, documentación e investigación.
- Funciones administrativas: Estas tareas deben articular todos los departamentos, por lo tanto están relacionadas con la dirección del museo y la forma de guiar, controlar, evaluar, planificar y organizar las actividades y servicios que se desarrollan.
- Funciones educativas: Aquí participan los profesionales de diseño, marketing y educación. Esta sección es fundamental para que la comunidad conozca las colecciones, ya sea de forma presencial o virtual.
- Funciones de apoyo: Tienen por objeto facilitar el cumplimiento de todas las funciones mencionadas anteriormente. Incluye seguridad, mantenimiento, recursos financieros, materiales y humanos.

Cada una de estas actividades deben ser monitoreadas y evaluadas constantemente, con el propósito de reconocer los errores, para ser corregidos, y detectar los aciertos con objeto

de reiterarlos y mejorarlos. Sin estos juicios no se completa el proceso estratégico.

En resumen, el mandato del museo se logra al desarrollar de forma orgánica y de acuerdo a un plan común sus funciones, actividades y estrategias de largo plazo, que no pueden medirse sólo con resultados cuantitativos, pues la fidelización del público y en consecuencia, sus visitas reiteradas, se transforman en un hábito que traspasa generaciones, cuando estas son de calidad y permanentes en el tiempo y no son acciones aisladas. En este sentido, variados estudios internacionales señalan que quienes asisten al museo con sus familias o colegios siendo niños y tiene experiencias satisfactorias, son visitantes comunes de estas instituciones cuando adultos, es decir, el proceso es eficaz al incrementar y reiterar visitas durante largos periodos de tiempo.

El cuestionario realizado a las cuatro instituciones, considera la obtención de datos en todas estas áreas, por lo tanto, la tesis arroja resultados indispensables para medir cómo están operando los museos de las Fuerzas Armadas y de Carabineros en el ámbito administrativo y de gestión cultural.



# Capítulo III Las Fuerzas Armadas y de Carabineros y sus museos

## El pasado reciente de las F.F.A.A y de Carabineros

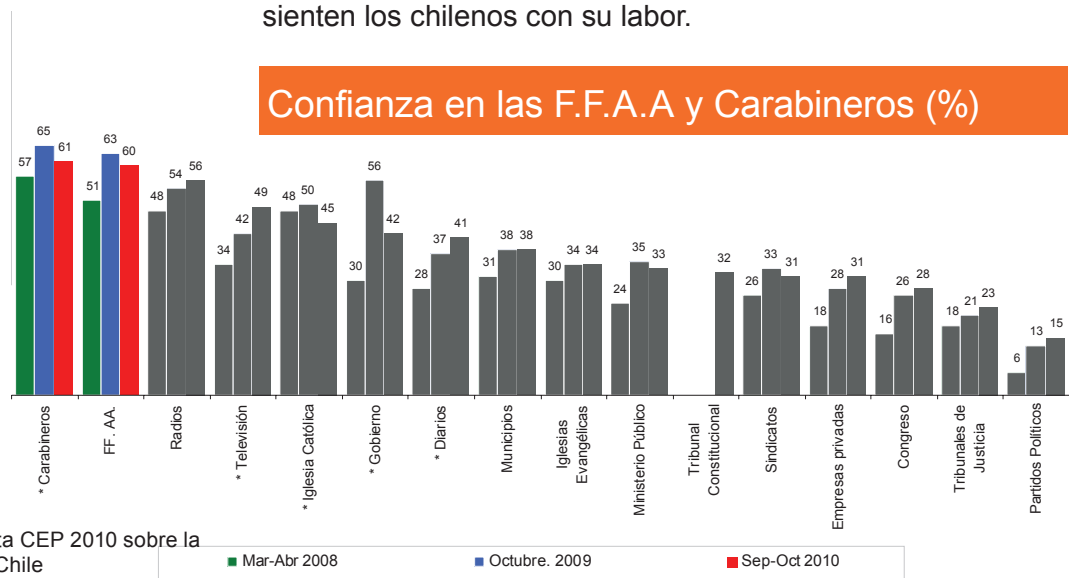
Los museos de las Fuerzas Armadas son públicos y su categoría nacional, les exige presentar los procesos que han tenido repercusión en todo el país, perpetuando el legado que resguardan y contextualizando cada etapa, pues “en la actualidad todos los museos sean del tipo que sean, son en mayor o menor medida, museos de historia social, en el sentido de que todo lo que poseen o exponen tiene implicaciones sociales”<sup>10</sup>, pero en ninguno de estos museos y pese a que la mayoría de sus relatos se extienden hasta la actualidad, narran los acontecimientos ocurridos en la segunda mitad del siglo XX en Chile. Si bien, el Museo Histórico Nacional tiene una sala destinada a esta época, es pequeña e insuficiente y el Museo de la Memoria y los Derechos Humanos, inaugurado el año 2010, es un memorial a las víctimas y sus familias, que abarca desde el año 1973 y hasta el año 1990, en el país se ha producido un vacío de estos contenidos. Para Olaya Sanfuentes Echeverría, la razón de esta omisión en el Museo Histórico Nacional, es que “no han sido capaces de consensuar una postura respecto a los hechos acaecidos desde esa fecha. Queda la sensación errónea de que la historia de Chile se acaba en ese momento”<sup>11</sup>, esto se contradice con los textos y programas de Historia de Chile autorizados por el MINEDUC, que sí la abordan de manera más profunda. El debate para incluir este periodo, debe realizarse pronto, pues no incluirlo repercute en el cumplimiento de su mandato, así como en su validación social, pues “en este momento en que la sociedad requiere profundizar en la reconciliación, el museo militar es un espacio que muestra la historia militar de este país desde los inicios de misma república... La Historia que nos muestra nuestros orígenes, de dónde venimos y hacia dónde vamos, conociendo los errores del pasado, para que no se cometan en el futuro próximo”<sup>12</sup>.

10.FERNÁNDEZ, Luis Alonso. Museología y museografía. 4a. ed. Barcelona, El Serbal, 2010. Página 64.

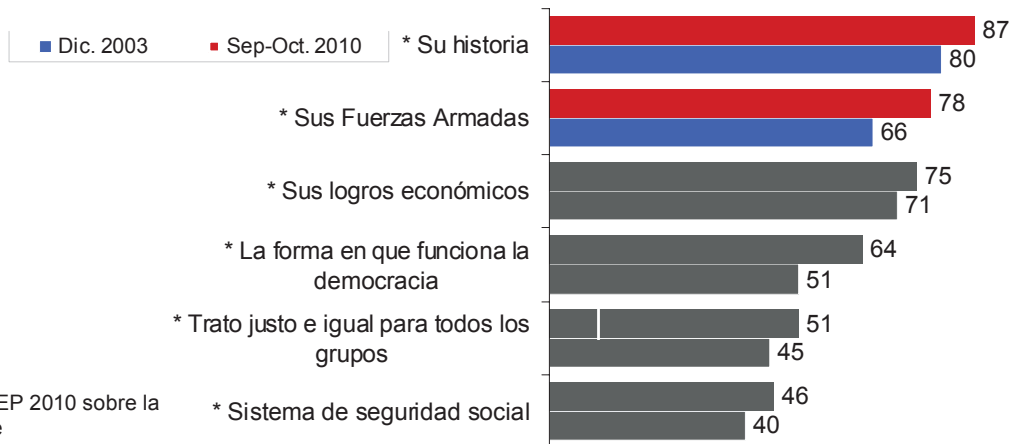
11.Sanfuentes Echeverría, Olaya. Educación y construcción de identidad: tendiendo puentes entre la educación formal e informal. En: Observatorio políticas culturales. Políticas culturales: contingencias y desafíos, Santiago, LOM ediciones, 2010. 223-229.

12.GARCÍA RIVERA, ADALBERTO ERNESTO. ¿Por qué visitar un museo militar? [en línea] Ciudad de México, México, <<http://www.ripac.com.mx/profiles/blogs/por-que-visitar-un-museo>> [consulta: 01 septiembre 2011].

En este sentido, se debe considerar que todas las encuestas demuestran que los ciudadanos separan las funciones actuales de defensa y de orden, de las instituciones armadas chilenas, de los hechos ocurridos desde los años sesenta. Tal como lo graficó la encuesta del Centro de Estudios Públicos (CEP), por más de cuatro años consecutivos, obtienen los porcentajes más altos, en relación a los organismos más confiables del país, con índices sobre el 60%. Resultados muy superiores a los alcanzados por los gobiernos de diferentes coaliciones, La Iglesia Católica y los medios de comunicación, como la Televisión y la Radio. Además en la misma medición, alcanzan índices que superan el 66%, en relación a cuán orgullosos se sienten los chilenos con su labor.

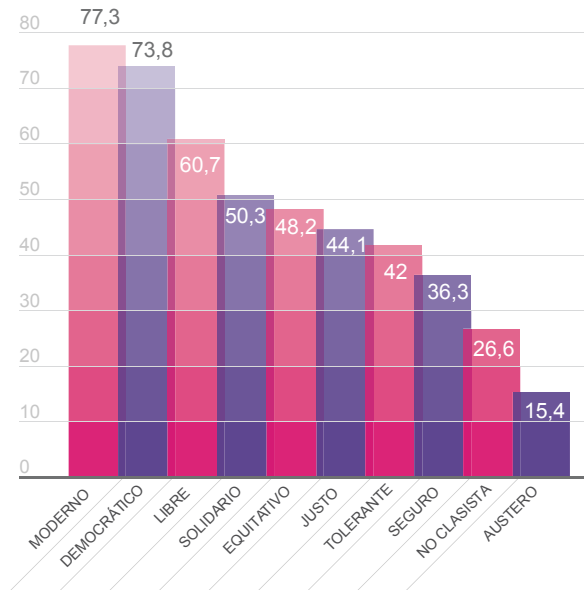


### ¿Qué tan orgulloso/a se siente Ud. en cada uno de los siguientes aspectos? (%)



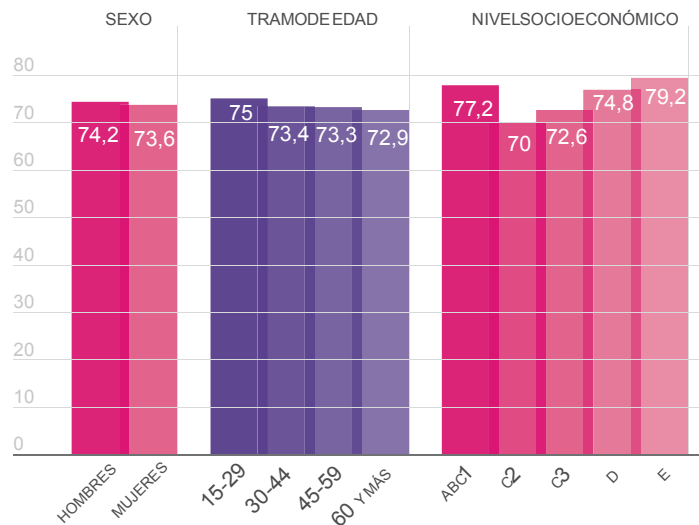
En la Segunda Encuesta Nacional de Participación Consumo Cultural (ENPCC), señala, que la democracia es el segundo atributo mejor evaluado. El promedio entre género, edad y estratificación socioeconómica es de 74%. El primer atributo es la modernidad del país y el tercero su libertad.

### Atributos del país (%)



Fuente: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), elaborado con datos de la Segunda Encuesta Nacional de Participación Consumo Cultural, INE.

### Percepción de Chile como país democrático (%)

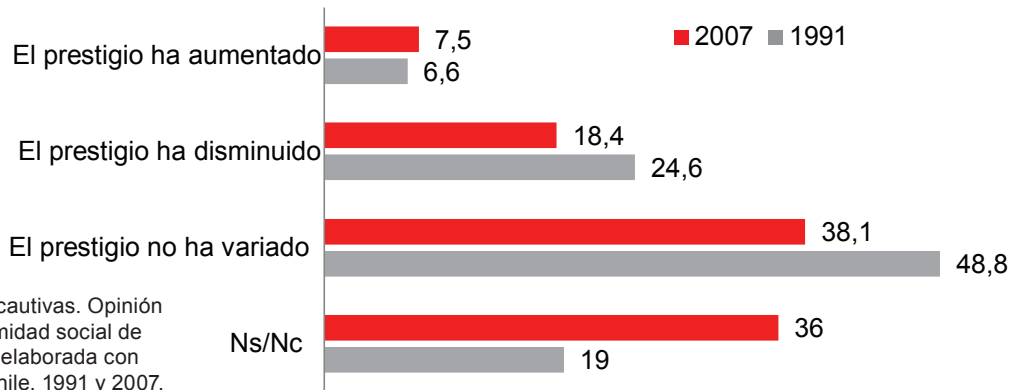


Fuente: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), elaborado con datos de la Segunda Encuesta Nacional de Participación Consumo Cultural, INE.

En otro aspecto, la encuesta realizada por el organismo internacional FLACSO, de estudios sociales en Latinoamérica, en

diciembre del año 1991, al inicio de la transición y en año 2007 después de la muerte del General Augusto Pinochet, reveló que estas instituciones debe seguir existiendo, con un “88.4% en 1991 y 87% en 2007”<sup>13</sup>. En este tema el porcentaje de aumento del prestigio es de un 17% y disminución de un 10,7%.

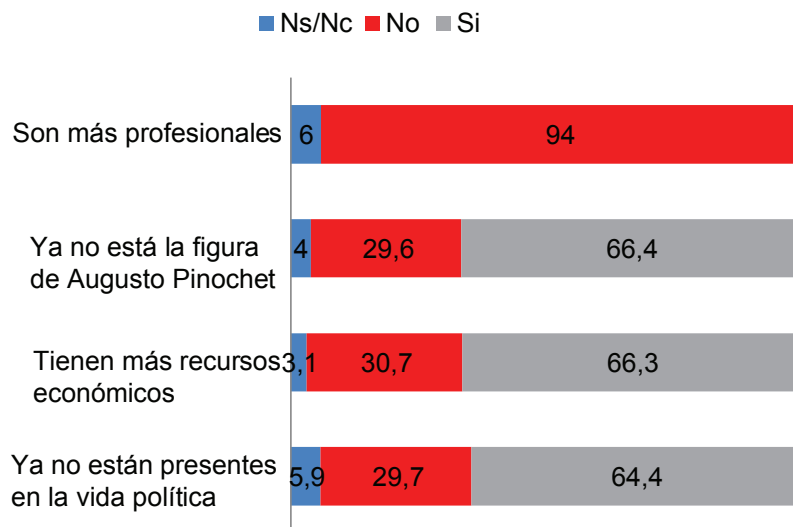
### Prestigio de las F.F.A.A y de Carabineros (%)



Fuente: Instituciones cautivas. Opinión pública y nueva legitimidad social de las Fuerzas Armadas elaborada con encuesta FLACSO-Chile, 1991 y 2007.

Las razones para una mayor reputación son: Su profesionalización, la ausencia del General Pinochet, la ampliación de sus recursos económicos y finalmente el que no están en la esfera política.

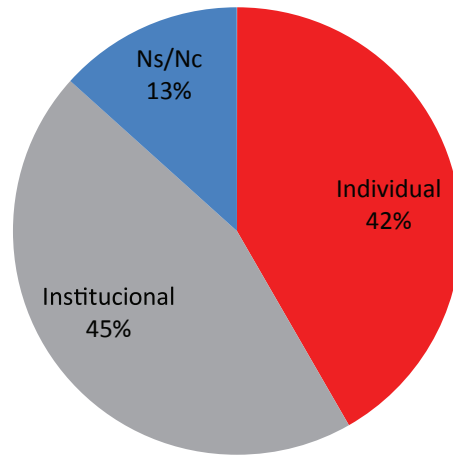
### Razones para el prestigio (%)



Fuente: Instituciones cautivas. Opinión pública y nueva legitimidad social de las Fuerzas Armadas elaborada con encuesta FLACSO-Chile, 1991 y 2007. 13. Mostrador, El. Chilenos valoran a las FF.AA. y demandan más justicia según encuesta [en línea] El Mostrador. 14 de mayo, 2008. <<http://www.elmostrador.cl/noticias/pais/2008/05/14/chilenos-valoran-a-las-ff-aa-y-demandan-mas-justicia-segun-encuesta/#>> [consulta: 21 septiembre 2012]

Sobre la influencia de las F.F.A.A y de Orden en los las violaciones a los derechos humanos las opiniones se dividen entre responsabilidades institucionales y personales.

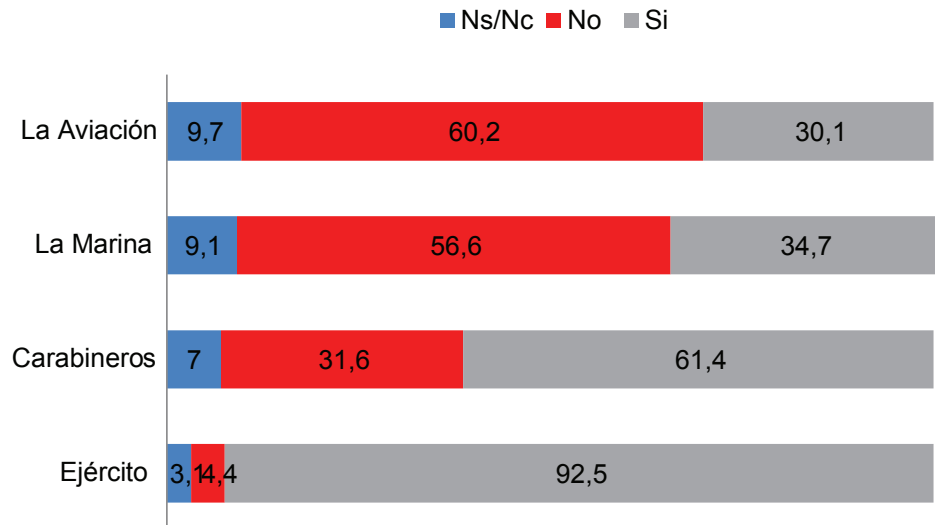
## Responsabilidades de abusos (%)



Fuente: Instituciones cautivas. Opinión pública y nueva legitimidad social de las Fuerzas Armadas elaborada con encuesta FLACSO-Chile, 1991 y 2007.

La percepción de las instituciones que más abusaron fue el Ejército en primer lugar, seguida de Carabineros.

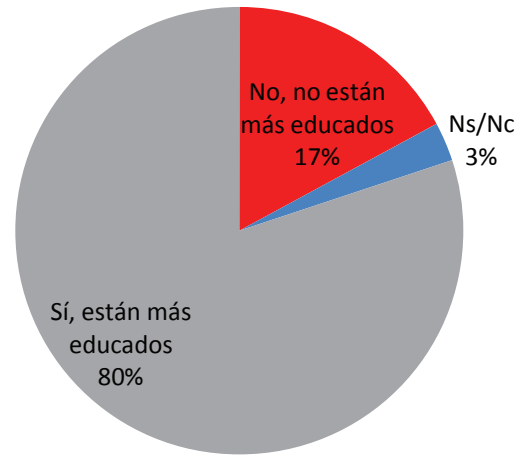
## Instituciones que más abusaron (%)



Fuente: Instituciones cautivas. Opinión pública y nueva legitimidad social de las Fuerzas Armadas elaborada con encuesta FLACSO-Chile, 1991 y 2007.

A su vez, los encuestados valoran la educación, como principal mecanismo para evitar los abusos y creen que actualmente están más educados.

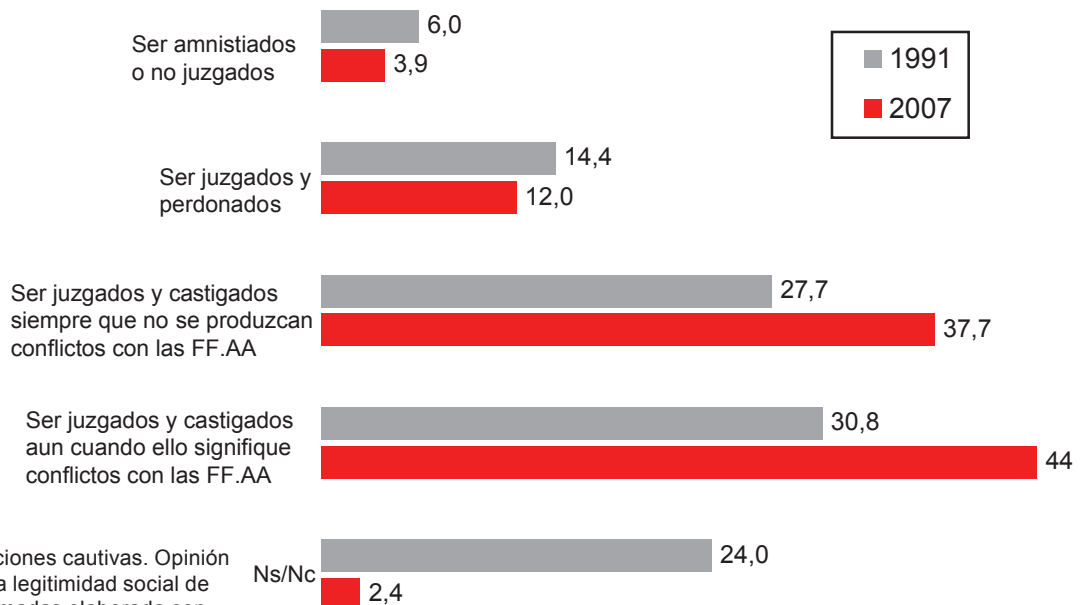
## Percepción que F.F.A.A están más educadas en temas de abuso (%)



Fuente: Instituciones cautivas. Opinión pública y nueva legitimidad social de las Fuerzas Armadas elaborada con encuesta FLACSO-Chile, 1991 y 2007.

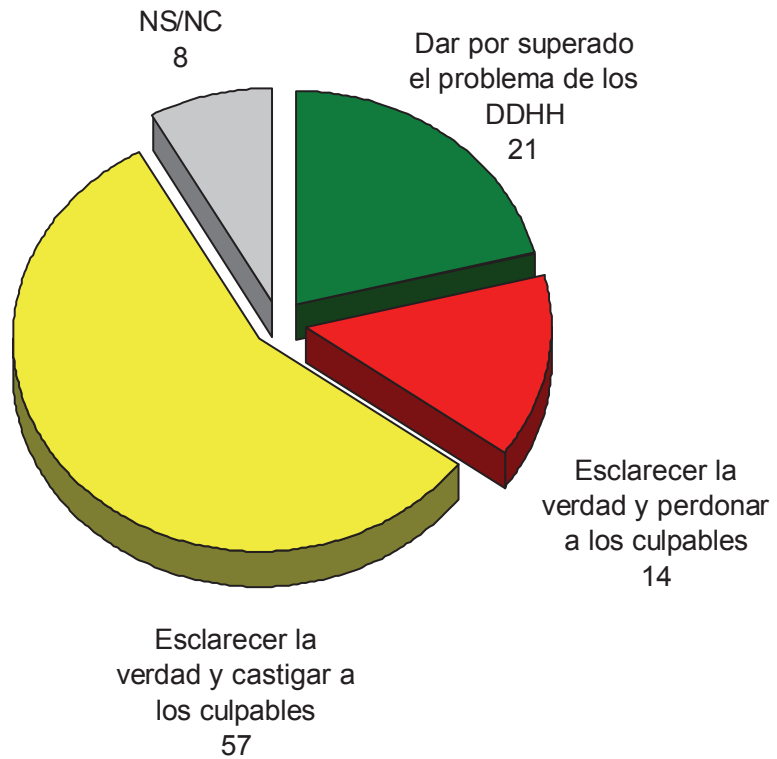
Se pueden cruzar datos entre la encuesta realizada por El Centro de Estudios Públicos y Flacso-Chile. En ambos estudios hay mayoritaria concordancia en relación a aclaración de la verdad las violaciones a los derechos humanos, pero las opiniones se dividen sobre si debe hacerse, aunque esto signifique conflicto con las instituciones que los cometieron.

## Curso de acción por abusos (%)



Fuente: Instituciones cautivas. Opinión pública y nueva legitimidad social de las Fuerzas Armadas elaborada con encuesta FLACSO-Chile, 1991 y 2007.

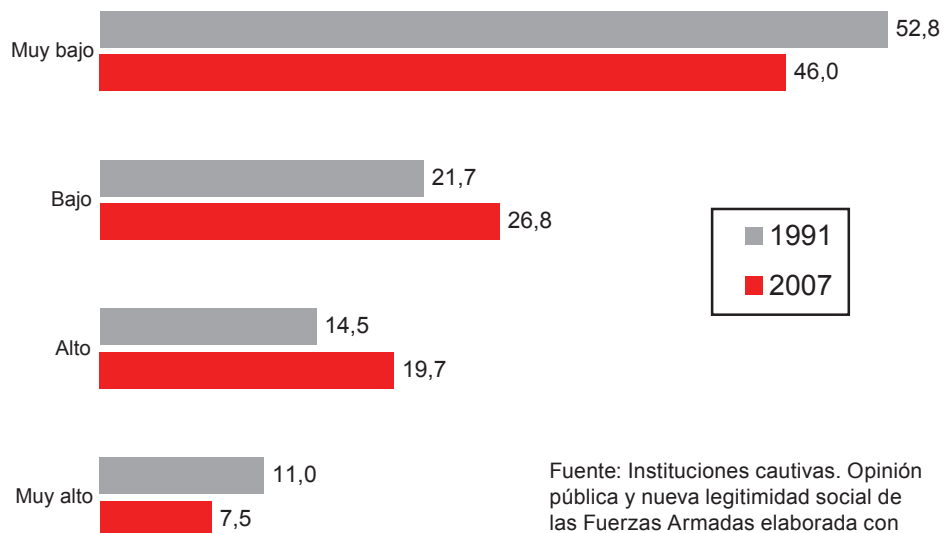
## Como solucionar los problemas de abusos (%)



Fuente: Encuesta CEP 2010 sobre la democracia en Chile

También se estimó que el 74,5% en 1991 y 72,8 % en 2007, cree que estos organismos tienen un bajo o muy bajo compromiso democrático.

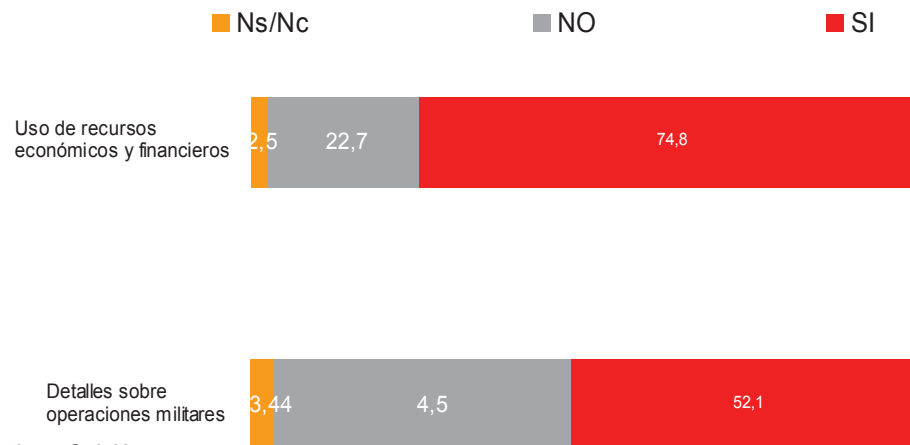
## Compromiso democrático de las F.F.A.A (%)



Fuente: Instituciones cautivas. Opinión pública y nueva legitimidad social de las Fuerzas Armadas elaborada con encuesta FLACSO-Chile, 1991 y 2007.

Sobre la información pública de las Fuerzas Armadas, es mayoritaria la opinión que se debe tener más transparencia en el uso recursos económicos y financieros.

## Transparencia en información pública (%)



Fuente: Instituciones cautivas. Opinión pública y nueva legitimidad social de las Fuerzas Armadas elaborada con encuesta FLACSO-Chile, 1991 y 2007.

## 2.7 Museos de las F.F.A.A y de Carabineros

La tendencia actual, en relación a las temáticas museales, es separar y catalogar las diferentes colecciones de los museos para propiciar una narración clara y específica. En los inicios de la República, al igual que en el resto de Latinoamérica, no existían referentes de exposiciones y cuando comenzaron a realizarse incluyeron herramientas indígenas, antigüedades, piezas botánicas, zoológicas junto a armamentos, emblemas militares y una gran diversidad de objetos, sin importar su cronología o tema al momento de agruparlos. Esta forma primitiva de presentación, se debió como explica María Luisa Bellido, a la exacerbación patriótica de ideales nacionalistas, propicios para las nuevas formas de gobiernos. Es por esta razón, que el surgimiento de los museos y exhibiciones públicas en Chile, no son hechos aislados y deben contextualizarse en sus más amplios términos, pues la inclusión de vestigios militares se realiza para aumentar los conocimientos necesarios para la formación de la nación, manifestar públicamente la constitución y afirmación de la nueva ciudadanía emancipada y subrayar el poderío militar de los nuevos dirigentes.



La misión que definen a los cuatro museos, establece la conservación y difusión del patrimonio de las Fuerzas Armadas y de Carabineros, para contribuir a la transmisión de la conciencia marítima, naval, policial y militar al ser espacios de encuentro cultural para toda la nación.

Comenzaré con la historia del Museo Histórico y Militar, ya que inicia su trayectoria en los anales de la República. Continuaré con el Museo Marítimo Nacional fundado en 1915, proseguiré con el Museo Nacional Aeronáutico y del Espacio y terminaré con el Museo de Carabineros, último del grupo en ser fundado.

### 3.1 Historia Museo Histórico y Militar (MHM)

El Museo Histórico y Militar, tiene una larga y desconocida historia que está emparentada con las primeras exposiciones realizadas en el país y con los primeros intentos de creación de un Museo Histórico Nacional, ya que han existido varios intentos por agrupar la historia patria en una sola gran institución.

En los primeros episodios de esta cronología están unidos todos los museos del país, siendo el punto de partida el año 1813 durante la Patria Vieja, cuando “el senado aprueba el plan de estudios para el Instituto Nacional en el que se incluía un museo de ciencias”<sup>14</sup>. Con los objetos provenientes del Convictorio Carolino, la Academia de San Luis y el Seminario Conciliar se instaura la primera colección patrimonial, ubicada en un salón de la Universidad de San Felipe, en espera de un lugar definitivo que sería precisado al concluir los enfrentamientos con las tropas del rey. Al regresar al poder, la Corona Española reinstaló todas sus instituciones coloniales y suprimió los cambios implementados por los patriotas. Luego de varios años, y ya instalada definitivamente la República, en el año 1830 durante el gobierno de José Tomas Ovalle, Diego Portales contrata a Claudio Gay con la misión de explorar el país y concretar la realización del primer museo de historia y naturaleza de Chile. La misión fue concretada ese mismo año e incluía una colección con objetos militares, dentro de los cuales se incluían “armas blancas, armas de fuego, banderas, uniformes, banderas y estandartes usados durante la Batalla de Maipú, la bandera de la fragata María Isabel, una espada del General Bernardo O’Higgins, un quitasol usado por el Virrey del Perú, la manta y espada usada por Bernardo O’Higgins en Perú, cota de malla y espadas usadas por los conquistadores, un mosquete del siglo XVII encontrado en Valdivia más diferentes armas e indumentarias usadas por el pueblo mapuche”<sup>15</sup>. En 1842 cuando el botánico vuelve a Francia, lo reemplaza el director de la Biblioteca Nacional y miembro de la comisión de creación del museo, Francisco García Huidobro.

En 1841, el Presidente José Joaquín Prieto envía las banderas españolas arrebatadas en las Batallas de Chacabuco y Maipú que se exhibían en la Catedral de Santiago, desde que el General San Martín las envió de Lima en 1822.

Por muchos años la institución recibe antigüedades que no son catalogadas, etiquetadas, ordenadas o situadas en una exhibi-

14. Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos. . Museo Histórico Nacional. Santiago, Museo Histórico y Militar de Chile, 2008. Página 15.

15. Museo Histórico y Militar de Chile. Cinco siglos de historia / Museo Histórico y Militar. Santiago, Museo Histórico y Militar de Chile, 2008. Página 14.

ción con narración, hasta que en año 1872 el Presidente Federico Errázuriz nombra a Benjamín Vicuña Mackenna como Intendente de Santiago, quien plantea la formación de un Museo Histórico Nacional.

Vicuña Mackenna organiza la primera exhibición de bellas artes, durante las Fiestas Patrias del año 1872 en el Mercado Central. Tras la excelente acogida, decidió realizar una segunda exposición durante las mismas fiestas del año siguiente, pero esta vez relacionada al pasado nacional, por este motivo la nombra “exposición del coloniaje”.

El decreto firmado estipulaba el germen de la primera curatoría histórica y el primer trabajo de recolección, cuidado e investigación educativo del patrimonio nacional, pues exigía objetos “desde la conquista y hasta el primer año de presidencia de Manuel Bulnes en 1841”<sup>16</sup>, considerando “el agrupamiento inteligente y su acertada clasificación por época”<sup>17</sup>, e incluía una publicación oficial con función pedagógica, financiada por el Estado.

Entre los objetos solicitados por el intendente, se encontraban numismática, objetos y armas indígenas, objetos históricos, así como también objetos relacionados con las bellas artes y artes menores. Todas las piezas fueron prestadas por particulares de diversas ciudades, por La Iglesia, las municipalidades, la Universidad de Chile, la Biblioteca Nacional, el Museo Nacional y la Maestranza del Ejército, que proveyó armas antiguas conservadas desde la Independencia.

El lugar destinado para la exhibición, fue el Teatro Municipal pero al recaudar 600 objetos, muchos más de los que esperaban, se decidió cambiar el sitio inicial por el Palacio de los Gobernadores en la Plaza de Armas, continuo a la Intendencia. El inmueble había sido casa presidencial hasta que el presidente Bulnes, en 1845, trasladó la habitación al Palacio de La Moneda. Se reparó y remodeló para la exposición, aunque una vez terminada, se demolió para la construcción del edificio de Correos.

El Intendente al darse cuenta del entusiasta recibimiento de los espectadores, de las autoridades, de los cooperadores y de la prensa, solicita a los contribuyentes, mediante una publicación en un diario de circulación nacional, que donen los objetos para la creación del Museo Histórico Nacional. Ante dicho requerimiento, la mayoría de los benefactores concede sus bienes.

16. Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos. Museo Histórico Nacional. Santiago, Museo Histórico y Militar de Chile, 2008. Página 17.  
17. id.

En 1873, se decide ubicar el museo en la fortaleza situada en la cima del Cerro Santa Lucia. Esta fortificación se construyó por orden de Marcó del Pont, durante la Reconquista, para ser utilizada como prisión de los rebeldes y durante la intendencia de Don Benjamín, se destinó como depósito municipal. Dentro del proyecto de rehabilitación del cerro se consideran también salones de juegos y entretención para toda la familia.

Es así, como el esfuerzo por parte de todos los interesados permite que, a sólo un año de la exposición del coloniaje, se inaugure el primer Museo de Historia, caracterizado por un fuerte impulso educativo, manifestado en la publicación de un catálogo con la reseña de 175 objetos, que sirve hasta la actualidad como registro histórico de cada una de las piezas expuestas.

Al año siguiente, el recién electo Presidente Aníbal Pinto, designó a Miguel Luis Amunátegui como Ministro de Instrucción Pública. Este, decretó la creación de la Galería Histórica para el museo, que agruparía objetos relacionados a la historia militar nacional, para esto nombró una comisión mixta con integrantes civiles y militares que se encargaron de recolectar objetos patrimoniales, pinturas y retratos de personajes ilustres en reparticiones públicas y colecciones privadas y se solicitó a renombrados pintores de la época retratos y reproducciones de batallas.

Al morir Vicuña Mackenna, el museo y la colección fueron olvidados y en el año 1880 es separada para crear el Museo de Bellas Artes. En 1888, el Presidente Balmaceda, envía piezas a Talca y Chillan como parte de una iniciativa que descentralizó la cultura. El resto de la colección fue almacenada en el Castillo Hidalgo.

Durante la Guerra del Pacífico, se impulsan dos ideas para el resguardo de los objetos que poseían valor patrimonial y fueron utilizados durante el conflicto bélico. Por un lado, Francisco Echaurren, encargado de la Galería de Historia del Museo Nacional recomienda al Presidente Pinto, resguardar las banderas, estandartes, armas y cualquier objeto arrebatado al enemigo. Quien, una vez ganada la disputa, acelera las gestiones destinadas a la creación de una sala exclusiva para la milicia en el museo. Y el otro proyecto, motivado por el espíritu nacionalista del Ministro de Guerra de la época, General Basilio Urrutia, en 1879, durante el mismo enfrentamiento y poco después del Combate Naval de Iquique, determina la creación de un Museo de Armas Antiguas, con objetos que se encontra-

ban resguardados en almacenes de guerra y en la Maestranza de Artillería.

Estos deseos no se materializaron si no hasta 1893, cuando Enrique Phillips Huneeus, director de la Maestranza de Artillería inaugura definitivamente el Museo Militar. El recinto que albergó la colección fue el edificio de los arsenales de guerra en la calle Blanco Encalada. Se configura la muestra con parte de la colección del Museo de Santa Lucía y con armas de la antigua maestranza.

En 1894, el presidente Manuel Montt nuevamente dividió los objetos del Museo Nacional, trasladando la unidad militar al Museo Militar “a fin de que queden para siempre en el verdadero lugar que les corresponde”<sup>18</sup>. A la vez se inicia una campaña de donaciones con el propósito que las familias, los funcionarios militares y empresas de armas que custodiaban elementos patrimoniales, los traspasaran al nuevo museo. Al año siguiente, con 1.824 piezas es abierto el Museo Militar de Chile. Transformando al Ejército por primera vez en el administrador y gestor de los recursos financieros y patrimoniales de un museo institucional.

En 1909 se publica el catálogo del Museo Militar con 1639 objetos, que incluía como pieza de mayor valor, la bandera de dragones de Carlos III, apresada por los soldados patriotas en 1817. Se divulgan pinturas coloniales del triunfo de Alejandro Farnesio que Benjamín Vicuña Mackenna encontró en la ciudad de Quillota y presentó en la exposición del coloniaje en 1874.

Ya en 1910, el director de la Biblioteca Nacional Luis Montt, comienza a planear la celebración del centenario con una exposición que tenía como referente y guía la muestra organizada por Vicuña Mackenna, pese a que muere ese mismo año, sus amigos y colaboradores prosiguen con la organización del evento. Entre los objetos que se seleccionan, se encuentran medallas, armas, insignias, uniformes militares, mapas y planos. Su realización fue en el palacio de José Tomás Urmeneta, construido a mediados del siglo XIX en la calle Monjitas, entre San Antonio y Mac Iver, este edificio al igual que el Palacio de los Gobernadores, fue demolido poco después la exposición. El éxito de la muestra del centenario se refleja en la gran cantidad de visitantes que pudo ver el doble de objetos que en la exposición organizada por Vicuña Mackenna. Como puntos débiles estuvo la falta de catálogo y guión narrativo. Pero esto

18. Museo Histórico y Militar de Chile. Cinco siglos de historia / Museo Histórico y Militar. Santiago, Museo Histórico y Militar de Chile, 2008. Página 21

por el contrario motivo de forma muy acelerada la necesidad de constitución de un nuevo Museo Nacional y el 3 de octubre, es decir, en menos de un mes de abierta al público, se agregó al presupuesto de Instrucción Pública (actual Ministerio de Educación) un ítem para crear el Museo Histórico Nacional. El primero del país con financiamiento y raíz pública y estatal. El 20 de junio se determina que la colección del Museo Militar, que se encontraba en pésimas condiciones y próximo a cerrar por falta de financiamiento, se agrega al nuevo museo histórico, así como también las colecciones del Museo de Santa Lucía y de la Galería Histórica creada en 1876. Como director de la sección militar se denomina al que fuera el último director del Museo Militar el Coronel Leandro Navarro. El proceso se cierra en el año 1929 cuando, por decreto, Joaquín Figueroa agrega la nueva planta que cobijó la colección castrense. En un comienzo este Museo Nacional no tenía edificio propio y se instalaron las exhibiciones sin museografía en el segundo piso del Palacio de Bellas Artes hasta el año 1939 que se cambia a la actual Biblioteca Nacional. Posteriormente en 1960, las colecciones se dividen en lo que sería el museo O'Higiniano y el Museo de Bellas Artes de Talca y el Museo de la Escuela Militar, inaugurado en 1969. El resto quedó en poder del Museo Histórico Nacional, quien hasta la actualidad las protege, aunque sin exponerlas por no relacionarse con el argumento que han diseñado y por no contar con espacio y recursos para habilitar una zona especial.

El General Augusto Pinochet, solicita en 1978 un estudio de factibilidad para el establecimiento definitivo de un museo del Ejército. Esta vez se proyecta en el Edificio Alcázar, Monumento Histórico del Ejército, que albergó a la Escuela Militar y a la Escuela de Suboficiales, ubicado en Avenida Blanco Encalada, a dos cuadras del Parque O'Higgins en la comuna de Santiago, como el más apropiado para albergar la entidad. El museo es inaugurado finalmente en 1997, pero el año 2000, sufre un catastrófico incendio que menoscabó el edificio y sus colecciones. Por este motivo el alto mando de la institución impulsó el "Proyecto Histórico Militar Clío", en honor al dios griego de la historia, consistente en recopilar y analizar los antecedentes históricos de todos los objetos patrimoniales que tenía el ejército, restaurar y reorganizar la colección, restaurar y remodelar el edificio siniestrado, construir e implementar una nueva perspectiva museográfica ligada a aspectos educativos lúdicos, in-

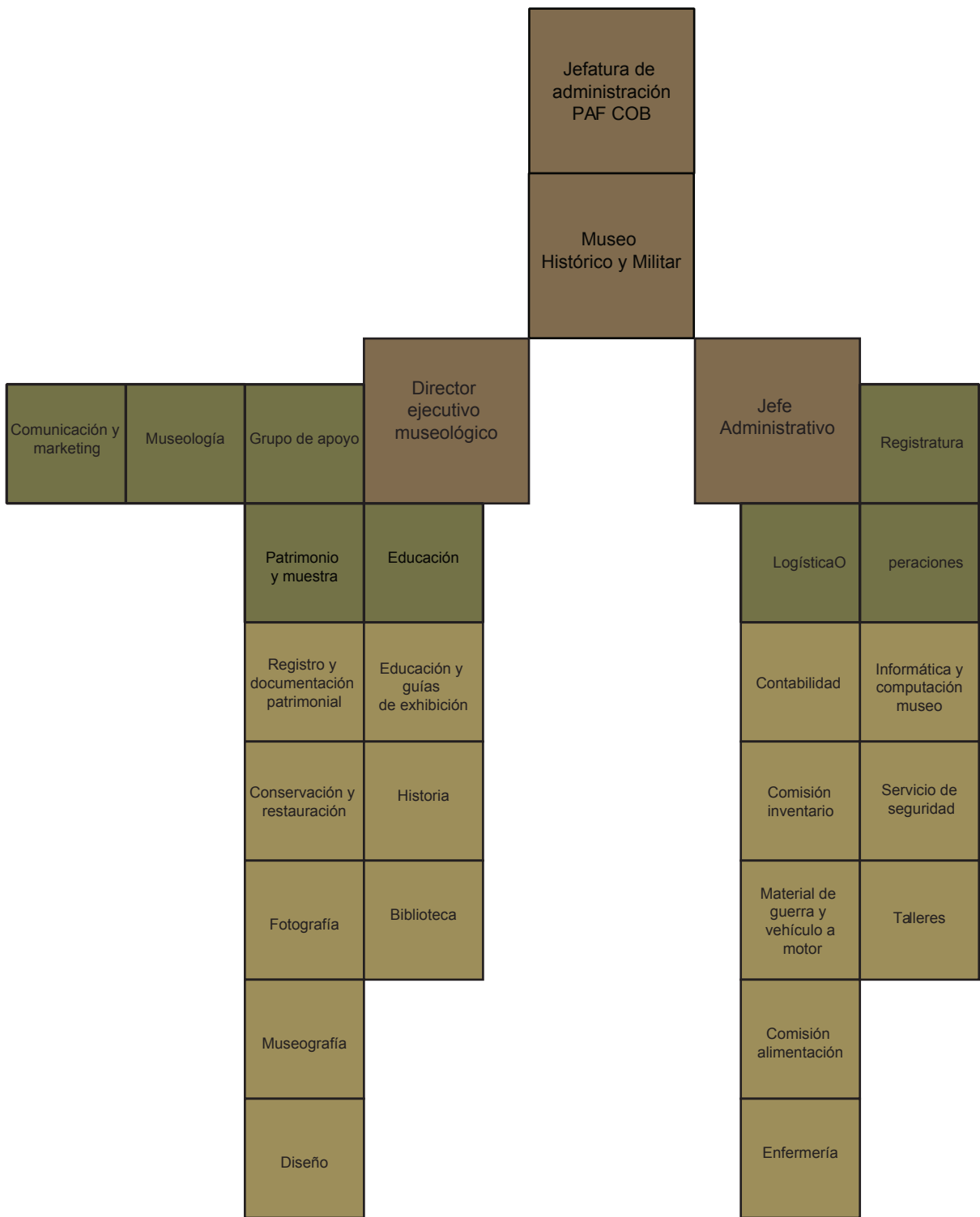
teractivos y multimediales y la re-fundación del museo. Todas estas áreas se sistematizaron en tres entidades. La Corporación de Protección del Patrimonio Histórico y Militar, que apoya en las labores de recaudación de fondos, el Museo Histórico Militar, quien preserva, investiga y exhibe el patrimonio militar nacional y el Departamento de Historia Militar que desde 2004, examina que los destacamentos militares con sala de exhibición estén restringidas a la historia local o de la unidad. Esta nueva etapa se concibió con un acentuado interés en la labor social que ha desarrollado el Ejército en el país, destacando a personajes militares importantes.

### Exhibición actual

El recorrido cronológico en el Museo Histórico y Militar, consta de 20 salas de exposición divididas en tres secciones. El primer piso comienza en el año 1460, con la presentación de los grupos indígenas que vivían en el país antes de la llegada de los españoles, continúa con los procesos de descubrimiento, conquista y colonia y finaliza con la lucha por la independencia. En el segundo sector, del mismo piso, se encuentra la consolidación de la República, la Guerra contra la Confederación y se extiende por cinco campañas de la Guerra del Pacífico. En la tercera área, del segundo piso, se presenta la Guerra Civil de 1891, la prusianización del ejército, las misiones militares de la Primera y Segunda Guerra Mundial, el ejército y las reformas sociales y su aporte a la nación, terminando en 1960 con la Guerra Fría y la proyección austral de Chile. La visita dura aproximadamente 45 minutos.

Debido, al terremoto ocurrido en el país el 27 de febrero del año 2010, el museo ha debido cancelar el ingreso de visitantes, mientras se reparan los daños producidos. Se espera su reapertura en marzo del año 2012.

# Organigrama Museo Histórico y Militar (MHM)





## 3.2 Historia Museo Nacional Marítimo (MNM)

Al comenzar el trabajo de tesis, el museo de la Armada se llamaba Museo Naval y Marítimo, pero en un decreto supremo firmado por el Presidente Sebastián Piñera, en julio del presente año, esa denominación cambió a Museo Marítimo Nacional. Esta transformación establece nuevas funciones y un modelo de gestión nacional liderado por la institución. Las nuevas funciones se enmarcan dentro del proyecto Bicentenario, consistente en la rehabilitación del edificio, que cambiará y complementará la museografía actual con tecnologías interactivas y pedagógicas, incorporando las transformaciones navales a través del tiempo. Todo esto con el interés de posicionar a la institución como un organismo contemporáneo y con mirada de futuro.

Los inicios del Museo Marítimo Nacional se remontan a la sugerencia publicada en el año 1903 en un artículo de la Revista Marina, sobre la importancia de crear un Museo Naval en el que se “guarden, para la exhibición pública objetos relacionados a la vida marítima nacional, incluyendo diagramas, modelos y reproducciones de los primeros barcos construidos en el país por los conquistadores, así como también de balsas y piraguas de los aborígenes del norte y del sur, veleros mercantes coloniales y también de los más importantes buques que pertenecieron a la Escuadra Nacional en distintas épocas”<sup>19</sup>. Una segunda referencia en la misma revista, apareció en el año 1909, manifestando el deseo a “fomentar la conciencia marítima entre los chilenos”<sup>20</sup>.

El anhelo es cumplido el 30 de abril del 1915. Por medio de un decreto supremo, se promulga la creación del primer museo flotante de la Armada en el monitor Huáscar, que se encontraba anclado en Talcahuano y en el cual se conservarían los objetos navales de valor patrimonial u objetos que sirvieran a la instrucción de los funcionarios navales. Este Museo se llamó Museo Naval Arturo Prat, pero dos años más tarde, en 1917, el dictámen es derogado con el fin de crear el Museo Naval, trasladando su sede a la ex Escuela Naval, ubicada en el Cerro Artillería, en la ciudad de Valparaíso, ya que el buque debía desempeñar funciones de dormitorio para funcionarios que arribaban en submarinos a la zona y porque era necesario reunir la colección ya organizada con objetos que se encontraban en la escuela de formación, permitiendo traspasar de manera

19.Silva Labbé Raimundo. Semblanza del Museo Naval y Marítimo de Valparaíso. [en línea] Liga marina de Chile. <http://www.ligamar.cl/revis6/60.htm> [consulta: 18 julio 2011]  
20.Íd

directa la historia institucional a los cadetes.

El edificio que albergaría el patrimonio, había sido inaugurado veinte años antes, en 1893. Esta cohabitación museo-escuela duró once años hasta que la falta de espacio en el inmueble, principalmente por el aumento de la dotación de alumnos, obligó el traslado. En una primera instancia emigró al primer piso del cuartel Almirante Silva Palma, sin embargo su difícil acceso originó una baja importante en el número de visitas, ocasionando su reubicación en una zona mucho más central como lo es la casona principal del Parque Italia cerca del casco histórico de la ciudad.

Una crónica de la “Revista de Marina en 1951, reconoce que el Museo Naval se debatía entonces entre la pobreza y el precario estado del inmueble donde se encontraba”<sup>21</sup>. Ocho años después de la queja, se produce un incendio en la residencia, aunque no provoca daños en el conjunto de objetos, se impulsa cambiarlo en 1960 al Castillo Wulff en Viña del Mar.

Durante la década del ochenta, el Almirante José Toribio Merino Castro, determina un nuevo traslado provocado por el incremento de objetos en el inmueble, el alza en el número de visitas y principalmente para optimizar las condiciones de temperatura y humedad inapropiadas en un terreno tan próximo al mar. Es así como regresa a la que fuera su primera residencia en el Cerro Artillería. Edificio en el que hasta hoy, se cobija la colección.

Durante los últimos 3 años, se ha promovido un nuevo vigor en la organización, especialmente con la creación del aludido proyecto Bicentenario. Como primera fase, el museo, consiguió el sello Bicentenario otorgado por el gobierno para la celebración de los doscientos años de vida independiente. Ésta distinción oficial, se concedió a proyectos de excelencia que participasen activamente en la conservación y protección del patrimonio nacional. El proyecto consiste en la restauración y habilitación total del edificio, triplicando la actual capacidad expositiva. Como segunda etapa, se solicita al Consejo de Monumentos Nacionales, la declaración del inmueble como Monumento Nacional. El tercer ciclo consiste en el cambio de nombre por decreto supremo de Museo Naval y Marítimo al de Museo Nacional Marítimo, posicionándolo como el primer Museo Nacional de altos estándares de calidad ubicado en una región del país. Junto con esto se podrá unificar en la museografía aspectos civiles, deportivos y militares, incrementando

la conciencia sobre la geografía marítima. Y por último la renovación de la organización, que dependía de la Guarnición Naval y pasó a depender del Departamento de Comunicaciones de la Armada, posicionándolo además, como el museo que orienta y regula el resto de museos de la institución. A la vez se produjo una renovación en la dirección que ha robustecido todo el proceso de modernización.

## Exhibición actual

El museo está constituido por 17 salas. La primera planta comienza con la sala Bernardo O'Higgins, narrando los hechos más importantes de la historia de la Armada de Chile y termina en la sala Arturo Prat, con la Guerra del Pacífico y la historia del héroe más reconocido de ese conflicto. En el segundo piso se aprecian diversos temas relacionados a la náutica en sus aspectos civiles y militares, así como también, marinos ilustres del siglo XX, el Cabo de Hornos, la Hermandad de la Costa Histórica, la Infantería de Marina, el modelismo naval, los uniformes de la Armada, un puerto didáctico, una sala para exposiciones temporales relacionadas al tema marítimo y una sala destinada a destacar al Almirante José Toribio Merino, miembro de la Junta Nacional de Gobierno, que asumió el poder tras el golpe de estado en el año 1973. La actual exhibición cambiará durante el proceso de remodelación del edificio, incorporando aspectos más amplios que las labores navales. El recorrido se estima en 45 minutos.

Como parte de la política de donaciones contemporáneas, se custodia la tercera cápsula Fénix, construida por la empresa Astilleros y Maestranzas de la Armada (ASMAR) en conjunto con técnicos de CODELCO, para el rescate de los 33 mineros en la mina San José, en octubre del año 2010 y objetos personales de los nueve marinos que tuvieron una destacada participación como rescatistas del Grupo de Tarea Naval 33. De los nueve participantes navales, el aspirante a Oficial de Mar Roberto Ríos y el Cabo 1º Patricio Roblero, bajaron al refugio a más de 600 metros de profundidad. Si bien estos elementos no se sitúan en el argumento actual, se consideran parte del patrimonio reciente, por lo tanto, deben preservarse para la futura museografía, que incluirá a la Armada en sus aspectos más sociales, mostrando las empresas y servicios públicos que entrega.

### 3.3 Historia Museo Nacional Aeronáutico y del Espacio (MNAE)

La historia del MNAE se remonta al 21 de agosto de 1910, día del primer vuelo efectuado en Chile. César Copetta, francés residente en el país, se ofreció de voluntario para pilotar el aeroplano Voisin de 50 H.P, tan sólo siete años después del primer vuelo en un aeroplano ejecutado por los hermanos Wright en Norteamérica.

Hombre fundamental en el desarrollo aeronáutico de Chile es el Comandante Arturo Merino Benítez. Visionario en entender la importancia de la aviación en la integración del país, así como herramienta en la defensa nacional, fue el creador de la Línea Aeropostal que unía Santiago con Aysén y que actualmente es la línea aérea Lan. Él promovió la creación, en marzo del año 1930, de la Fuerza Aérea de Chile, mediante la fusión del departamento de aeronáutica del Ejército y el de la Armada y el mismo mes fundó la actual Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC) dependiente de la Comandancia en Jefe de la Fuerza Aérea de Chile, encargada de la seguridad aeronáutica del país y la infraestructura aeroportuaria nacional. Catorce años después en 1944, bajo el gobierno del Presidente de la República, Juan Antonio Ríos, a través de un decreto supremo, que crea el “Museo de Aviación”, otorgándole a la DGAC, su organización y mantenimiento. Ésta institución museal debía incluir la aviación militar, civil y deportiva, de esto se puede inferir un interés desde su creación por transversalizar los contenidos. La DGAC, como se mencionó en la introducción, es un servicio público, civil y centralizado, que no forma parte de las Fuerzas Armadas pero que por su condición particular depende directamente del Comandante en Jefe de la Fuerza Aérea, y es él quien nombra al Director General de Aeronáutica, cargo que debe ser desempeñado por un Oficial General, en servicio activo, de la Fuerza Aérea de Chile. En el año 1968, la DGAC, cambio su subordinación a la Subsecretaría de Aviación y posteriormente, en 1980 pasó a depender de la Comandancia en Jefe de la Fuerza Aérea. Como el museo forma parte de la DGAC, es el único organismo del sondeo que no depende directamente de una institución armada. Pese a esto hay funcionarios militares comandados en servicio al museo, que cumplen labores especializadas en aeronáutica, historia y restauración.

Su primera sede se ubicó en la Academia de Guerra Aérea, en la calle Catedral N° 2092. Empezando así, la primera recolección de especies, mayoritariamente a través la donación de los precursores de la aviación nacional y sus familias. Una de las primeras exposiciones fue la exhibición de maquetas de aeronaves.

Debido al cambio de ubicación de la escuela, el museo se trasladado al edificio de la Dirección de Aeronáutica Civil en la calle Alameda. Ese mismo año, también debido al cambio de inmueble de la institución, los objetos son llevados al Museo Histórico Nacional, que en ese momento se encontraba en el actual edificio del Archivo Nacional. En 1958, debido a las precarias condiciones de espacio, el alto mando resguarda los objetos enviándolos a depósitos de la Escuela de Especialidades. Después de 24 años el museo vuelve a exhibir parte de su colección, inaugurando una exposición en el edificio Pabellón París frente al Parque Quinta Normal, donde actualmente se encuentra el Museo Artequín. Permaneció en estas instalaciones hasta 1991 cuando es trasladado a la comuna de Cerrillos. Este cambio se gestó bajo el mandato del Coronel de Aviación (A) Mario Jahn Barrera, en la segunda mitad de los 80's, debido a la coherencia que tenía ubicar este patrimonio en un terreno colindante al Aeródromo Los Cerrillos y donde se realizaba la Feria Internacional del Aire y del Espacio (FIDAE)<sup>22</sup>.

Su inauguración oficial fue en el año 1992 y en 1995, por medio de un decreto supremo, "amplía la responsabilidad de este organismo cultural cambiando su nombre a Museo Nacional Aeronáutico y del Espacio"<sup>23</sup>.

## Exhibición actual

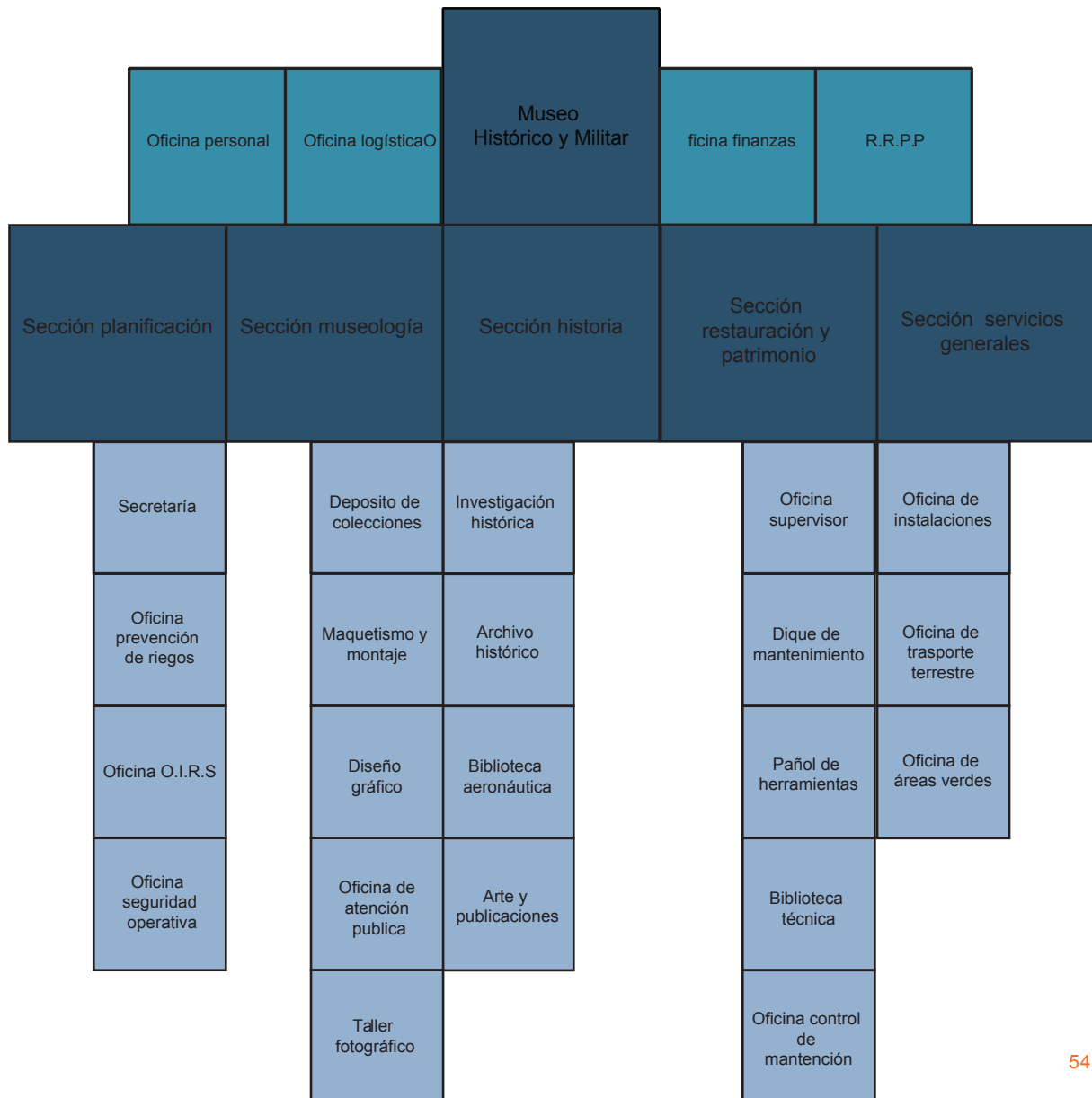
Su exposición inicia en los antejardines y terrazas, con helicópteros y aviones de combates. El trayecto interior es inaugurado con diferentes seres vivos con la capacidad voladora y con diversas ideas mitológicas del vuelo. Continúa con los personajes más destacados de la historia que fueron atraídos por el sueño de volar, tal como Leonardo da Vinci, el primer ascenso en globo aerostático, realizado por los hermanos Montgolfier, los primeros vuelos desarrollados por los hermanos Wright y el primer vuelo en Chile en 1910. En el salón principal, al centro del primer piso existe una amplia gama de aviones patrimoniales que marcaron la historia aeronáutica mundial y nacional. En el ala derecha de este piso hay una sala destinada a la

22.Actualmente este foco aeronáutico ha sido erradicado, para dar paso a la construcción del proyecto Parque Bicentenario, que contempla barrios insertos en parques ecológicos.

23.Museo Nacional Aeronáutico y del Espacio. Santiago, Dirección General de Aeronáutica Civil, 2007. Página 10

exploración espacial. En la rotonda ubicada en la parte trasera hay aeronaves civiles y militares que se pueden recorrer y abordar. En el patio izquierdo está la sala de Reactores de Combate, con aeronaves propulsadas a reacción. En el segundo piso, se encuentra una réplica de una torre de control ubicada estratégicamente en el centro del museo, desde donde se divisan todos los aviones ubicados en el primer piso. En la sala siguiente se presentan los precursores de la aviación chilena y el comienzo de la Fuerza Aérea de Chile. Es en este piso donde se ubica una sala especialmente habilitada para personas con discapacidad visual. El paseo se estima en 60 minutos.

## Organigrama del MNAE



### 3.4 Historia Museo Histórico Carabineros (MHC)

La historia que se tiene del Museo Histórico de Carabineros es bastante precaria y sin investigaciones certeras, por este motivo desde el año 2009 los funcionarios del museo se encuentran en el proceso de recolección y estudios de la memoria policial, que comienza con la fundación de Carabineros de Chile, institución policial uniformada, jerarquizada y con características castrenses, encargada del orden y seguridad pública, el 27 de abril de 1927, por el Coronel de Ejército y Presidente de Chile, Carlos Ibáñez del Campo. 31 años después en 1958 mediante una orden general se dispone la recolección del patrimonio institucional para la creación de un Museo y Archivo Histórico del organismo, con el objetivo de conservar documentos y objetos vinculados a la función policial desarrollada a lo largo de la historia chilena, así como también en el extranjero. Su primer lugar de funcionamiento fue en el Instituto Superior de Carabineros, academia que formó a los oficiales de la institución. El deber principal del museo es difundir el patrimonio entre sus funcionarios, en consecuencia se ha trasladado a los edificios que ha ocupado la academia de formación policial. En el año 1977 se muda a la calle Carrera N° 110 y después al Castillo Ortúzar, en Irarrázaval N° 4250, donde permaneció hasta 1991, cuando nuevamente es cambiado a las dependencias de la Escuela de Carabineros “General Carlos Ibáñez del Campo”, en el edificio ubicado cerca de la actual escuela y donde se cree vivió el ex presidente cuando fue Mayor de Ejército. Los que iniciaron la reinauguración fueron el General Director José Bernales junto a su esposa Teresa Bianchini. La historia no oficial cuenta que en el año 2005, la Escuela de Carabineros recibió una comitiva internacional, situación bastante frecuente, que solicitó visitar el museo de la institución. La esposa del General, quien los atendía, presentó un conjunto de galerías con uniformes, armas y diferentes objetos relevantes en la historia institucional, pero no contaban con guión, sistemas de conservación e investigación adecuados al valor patrimonial de los objetos protegidos. A partir de esta precaria situación, se estimó que una institución tan importante para el país, necesitaba un museo a la altura de su historia.

Se ideó un gran espacio cultural, de 3.620 m<sup>2</sup>, en la Escuela de Carabineros del General Carlos Ibáñez del Campo, ubicada en la comuna de Providencia, que albergara en un mismo

recinto al Centro Cultural, promotor de la cultura al interior de la institución y al Museo Histórico de Carabineros, para potenciar y complementar cada uno de los organismos. Además en términos logísticos se benefician todos los servicios involucrados, museo, centro cultural y escuela, pues las instalaciones se adecuan como salón de eventos para las visitas oficiales que son acogidas en la academia, compartiendo las instalaciones y la historia en un mismo lugar, así como también los cadetes pueden visitar y revisar en el museo archivos de la historia institucional.

El proyecto a cargo del arquitecto Gonzalo Mardones Viviani, consistió en habilitar el sector norte de la escuela, que mira al Parque Inés de Suárez, para la construcción del Centro Cultural al costado del edificio construido en los últimos años del siglo XIX que alberga el museo. En este inmueble se conservó la arquitectura original, adaptando los espacios internos de los dos pisos, para salas de exhibición. El proyecto requirió que la Corporación Cultural se encargara de recaudar fondos privados obtenidos a través de la Ley de Donaciones Privadas con fines Culturales (Ley Valdés).

Además del cambio de dependencias se ha producido una reestructuración en la directiva y estructura orgánica del museo que ha incorporado e implementado áreas de desarrollo básicas para una organización de estas características. Entre las secciones que se están implementando están el laboratorio de restauración y conservación, un archivo histórico y de documentación, el archivo fotográfico y un archivo fílmico. Todas estas instalaciones estarán disponibles para la comunidad policial y civil.

Este museo es el único en el estudio que trabaja conjuntamente con un centro cultural.

## Exhibición actual

El museo cuenta con una línea curatorial vinculada a la función policial y presenta una exhibición cronológica de esta labor. Se inicia explicando cómo Pedro de Valdivia nombra a Juan Gómez de Almagro como Alguacil Mayor. Este cargo tenía funciones judiciales y de seguridad en España y se habilitó en América Latina durante la conquista, transformándose así, en el primer policía del país. En las salas se exhibe el desarrollo de diversas formas de seguridad y orden empleadas por más



de 200 años en el país, hasta que la nueva República formaliza y reglamenta las diversas funciones y cómo José Miguel Carrera, Diego Portales y Benjamín Vicuña Mackenna impulsan las labores de seguridad. Además de explicar el papel realizado durante la Guerra del Pacífico y la incorporación de la Araucanía al territorio nacional. Un lugar privilegiado tiene la creación del cuerpo de Carabineros y su fundador Carlos Ibáñez del Campo, aquí se exhiben diferentes aspectos de su vida, además de antecedentes relevantes para la institución, como la Ley Orgánica que la define, uniformes, placas y grados. La diversificación de labores sociales a través de la Brigada Aeronáutica, el SIAT, La Fundación Niño y Patria, las brigadas femeninas, el OS7, la guardia del Palacio de La Moneda, entre otros. Junto a esto se exponen las labores de rescate durante catástrofes nacionales, como terremotos o inundaciones y la etapa contemporánea de modernización institucional con prefecturas aéreas, criminalísticas, de bicicletas y caballería. En los jardines exteriores se pueden visitar los vehículos policiales tales como motocicletas, aeronaves y automóviles, destacando el Papamóvil, usado por el Papa Juan Pablo II durante su visita a Chile en el año 1987. Todo esto se puede conocer en aproximadamente 45 minutos.

## Centro Cultural de Carabineros

El edificio del Centro cultural fue construido bajo el suelo para no intervenir “el parque ni los árboles del lugar, junto con poner en valor la casona histórica, que ahora refleja sus fachadas mediante dos enormes espejos de agua”<sup>24</sup>. Tiene salas de exhibición, oficinas administrativas, estacionamiento subterráneo, cafetería, “tablado, camarines, servicios de iluminación y audio, foyer, hall central, sala multimedia, salón VIP y terraza externa”<sup>25</sup>. Sus características únicas de sonido e infraestructura, “enteramente de cedro y sus cubiertas onduladas permiten una acústica y visión de excelencia desde cualquiera de sus butacas”<sup>26</sup>, lo sitúan como un espacio único en el país, que permite la presentación de elencos tan variados como óperas con orquestas de más de 80 músicos, diferentes compañías de teatro y músicos de jazz y de repertorio popular.

El MHC es el único que trabaja en conjunto con un Centro Cultural institucional que es administrado por la Corporación de Carabineros, fundada en el año 2002, para trabajar como ope-

24. Concha, Alejandro. Museo, Centro Cultural y Teatro Carabineros de Chile / Gonzalo Mardones Viviani. [en línea] Plataforma de arquitectura, 24 agosto 2010 <<http://www.plataformaarquitectura.cl/2010/08/24/museo-centro-cultural-y-teatro-carabineros-de-chile-gonzalo-mardones-viviani/>> [consulta: 04 agosto 2012]

25. Cartagena, Carolina. Centro cultural de Carabineros un homenaje, en el corazón de la ciudad. [en línea] En Concreto, junio 2011, número 102 <<http://www.cchc.cl/wpcontent/uploads/2011/06/Junio11.pdf>> [consulta: 04 agosto 2012]

26. ibídem. Concha, Alejandro.

rador artístico, acercando el arte y la cultura al carabinero y su familia. Esta institución es sin fines de lucro, de derecho privado, con personalidad jurídica propia. Su directorio es integrado por civiles y Carabineros en servicio activo y es presidida por el General Director de Carabineros. Tiene la mayor cantidad de socios del país, pues la mayoría de los funcionarios en servicio activo, pertenecen a ella y la más extensa cobertura territorial, ya que trabaja en todos los lugares donde existe acción policial, desde Visviri y hasta La Antártica.

En el año 2009 se inaugura el nuevo edificio, que alberga sus actividades, contiguo al museo institucional. Si bien las administraciones son distintas en cada organización, están concebidas para trabajar en conjunto. Aunque el éxito de ambas iniciativas ha generado un interés por unir las, transformándolas en una sola gran organización.

Los recursos son obtenidos de los socios donantes y el resto efectuando gestión cultural permanente, a través de convenios con instituciones culturales y empresas privadas para atraer a los mejores y más variados elencos. Entre los artistas que se han presentado están "las operas Elektra, Alcina, Cavalleria, Rusticana y Pagliacci, además de varias actividades del Teatro Municipal de Santiago"<sup>27</sup>, Tito Fernández, el Orfeón Nacional, Inti Illimani, Los Jaivas, La Orquesta Sinfónica de Chile, el Ballet Nacional y el Teatro Tradicional Coreano entre otros. También se gestionan funciones mediante canje, prestando el teatro para funciones a público de otras organizaciones a cambio de funciones gratis para la corporación, un ejemplo de ello fue la presentación de la Pérgola de Las Flores patrocinada por la Municipalidad de Providencia, que hizo funciones tres días para el público civil a cambio de una presentación para los Carabineros.

El Centro Cultural de Carabineros, se inauguró en diciembre del 2009 y estaba planeado que comenzara sus operaciones en marzo del 2010, pero al ocurrir el terremoto el 27 de febrero de ese mismo año, el Director General, Anselmo Flores, invitó al Teatro Municipal de Santiago a realizar sus funciones en él, debido a que el edificio del teatro, sufrió daños estructurales y tuvo que ser cerrado para su remodelación. Realizaron todas sus funciones del primer semestre en las nuevas instalaciones, transformándose en una marcha blanca para el centro y sus funcionarios, ya que, pudieron conocer el manejo del teatro, su implementación, la entrada de los espectadores, el uso de

27. Cartagena, Carolina. Centro cultural de Carabineros un homenaje, en el corazón de la ciudad.[en línea] En Concreto, junio 2011, número 102 <<http://www.cchc.cl/wpcontent/uploads/2011/06/Junio11.pdf>> [consulta: 04 agosto 2012]

luces y sonidos, etc. Esta iniciativa también posibilitó entrar a la vida pública con una mejor publicidad, ya que el teatro fue capaz de albergar espectáculos de primer nivel, además de acoger un público distinto, que no estaba previsto y que sin esta experiencia, no hubiera visitado las instalaciones. Esto motivó a que otros artistas quisieran presentarse en el escenario del Centro Cultural, creciendo exponencialmente la agenda de funciones de artes escénicas y musicales, masificando el espectro de trabajo que la corporación había programado y alcanzando hasta mediados del año 2012 “unos 60 mil espectadores”<sup>28</sup>.

Se está trabajando para que en el centro cultural existan muestras permanentes y temporales relacionadas al museo, y así darles mayor vinculación.

Se nombró “Centro Cultural de Carabineros General Director José Alejandro Bernales Ramírez”, en honor a su impulsor, pues falleció junto a su esposa en un accidente aéreo antes de terminarse las obras.

### 3.5 Ubicación actual de los museos

Los tres museos evaluados, que se encuentran en la ciudad de Santiago, están ubicados en zonas alejadas de los focos culturales tradicionales. A todos se puede llegar en transporte público. El MHM es el más central, ubicado al sur del Barrio Dieciocho, a pocas cuadras de Avenida Matta, del Parque O’Higgins, del Palacio Cousiño y de la Estación de Metro Parque O’Higgins. El más alejado del centro de la capital es el Museo Nacional Aeronáutico y del Espacio, emplazado en la comuna de Cerrillos, aunque con la implementación de la Línea 6 del Metro de Santiago, tendrá mejor acceso, pues su recorrido terminará a pocos metros del museo. La municipalidad ha solicitado a la empresa habilitar, en el sector de las boleterías, vitrinas y gigantografías relacionadas al patrimonio de la aviación.

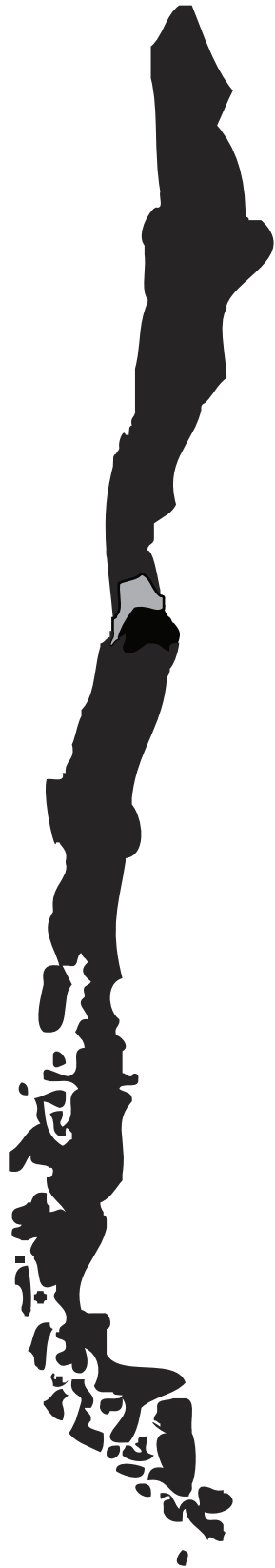
El Museo Histórico de Carabineros, ubicado en la comuna de Providencia, tiene escasa locomoción colectiva para llegar, por lo que arrienda un bus para llevar a los alumnos hasta la institución. Los colegios que se benefician con este sistema son los de escasos recursos en comunas periféricas.

El caso del MNM es particular, ya que está ubicado en el Paseo 21 de Mayo, tradicional mirador del Cerro Artillería, en la

28. Díaz, Iñigo. Los nuevos espacios culturales capitalinos de la última década. en línea] El Mercurio. 16 de julio, 2012. <<http://www.mer.cl//Pages/NewsDetail.aspx?PaginaId=10&bodyid=1&dt=2012-jul-16>> [consulta: 14 agosto 2012]

ciudad de Valparaíso. El edificio se encuentra emplazado en uno de los focos turísticos más visitados de la región. Al museo se puede subir por el edificio colonial de la ex Aduana, en el ascensor que tiene los carros más grandes de la ciudad, con ventanales que presentan una panorámica del puerto; además, caminando por las escaleras que ofrecen un recorrido singular por la arquitectura de la ciudad o en vehículo bordeando el cerro.

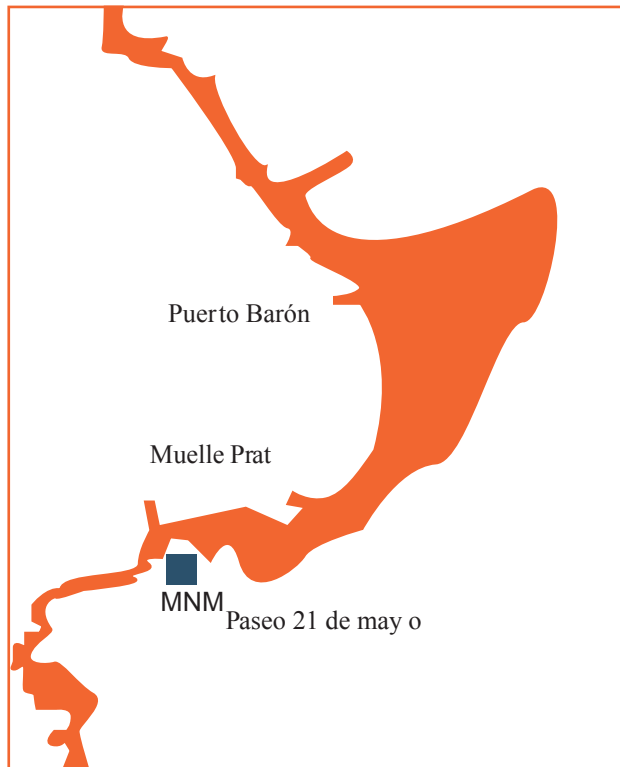
Según la Basemusa, la región metropolitana es la zona del país que más museos registra, con un total de treinta y nueve. En la región de Valparaíso hay 29, el 45 % de este total, están en la ciudad de Valparaíso, es decir, los museos del sondeo se encuentran en las zonas con más museos del país.

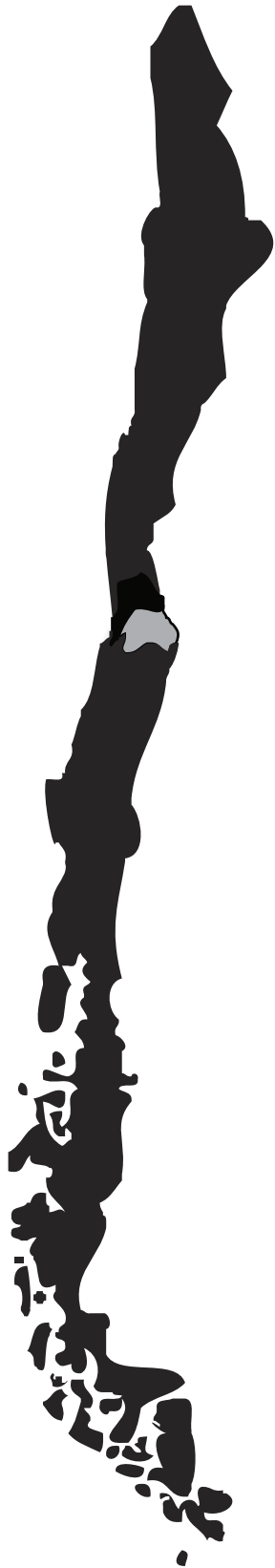


Región de Valparaíso

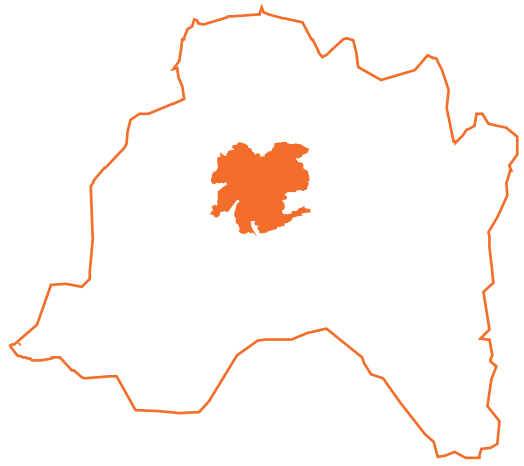


Centro ciudad de Valparaíso

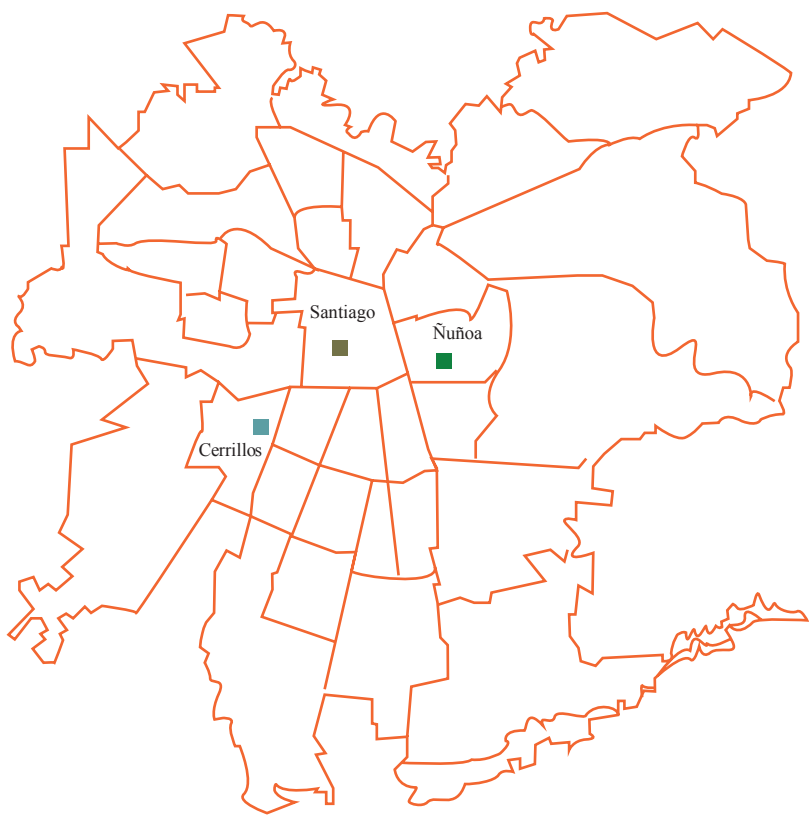




## Región Metropolitana



## Ciudad de Santiago



MHM ■ MNAE ■ MHC ■ MHE

# Capítulo IV Encuesta

## 4.1 Trabajadores

La Dirección del museo es fundamental para el éxito de estas instituciones, pues actualmente no basta con custodiar objetos, sino al contrario, es importante atraer a las personas para que los conozcan e interactúen con ellos, mediante procedimientos educativos modernos, multidisciplinarios y creativos. Esta nueva forma de gestión es demandada por la ciudadanía, (Gráfico página 79), siendo el director y sus colaboradores, los encargados de incentivar al visitante con contenidos adecuados a sus características y perfiles.

La administración debe ser capaz de definir y ejecutar la misión, visión y objetivos de la institución; le corresponde manejar los recursos materiales, humanos y financieros de acuerdo a una formulación clara y precisa de políticas y procedimientos; establecer relaciones de confianza con el organismo del cual depende, así como con el resto de organizaciones afines. En Chile, el actual reto de las directivas es promover el aumento de visitantes, con una labor que no mida sólo la cantidad, si no también la calidad, logrando una fidelización permanente de las audiencias. Para conseguirlo es fundamental que los dirigentes tengan estudios en áreas culturales, ya que articular estrategias de largo plazo, implica problemáticas sociales complejas y dinámicas que deben ser resueltas con programas variados y multidisciplinarios. En los museos investigados, el director del MNAE es el único que tiene estudios en este ámbito.

Los Comandantes en Jefe y el Director de la DGAC, son los encargados de designar a las personas que dirigen la institución museal. Deben ser oficiales en retiro que hayan estado vinculados a los departamentos que gestionan los museos. Son militares o carabineros, pues la administración de los recursos financieros y la firma de documentos oficiales debe hacerla un uniformado, además permite una comunicación clara y fluida con las jerarquías y estamentos supervisores. Sus sueldos son cancelados por cada rama armada y no se incluyen en el presupuesto asignado a la organización. Solamente los directores del MHM cambian cada 4 años, al igual que todos los altos mandos del Ejército. En el caso del MNAE, quien sustituya al

actual director, deberá someterse al sistema de alta dirección pública, lo que significa que será escogido mediante una licitación pública. Existen otros funcionarios militares o de Carabineros que trabajan en los museos, pero se desempeñan en cargos administrativos. En el MNAE, además trabajan en la reparación de aeronaves, ya que son los únicos con este tipo de experticia. Aún no han existido directoras, ya que hace pocos años se les ha permitido acceder a escalafones más altos dentro de las Fuerzas Armadas y de Orden. Los funcionarios civiles trabajan en áreas técnicas.

El MNM no tiene presupuesto para contratar más de cuatro guías, por lo que ha instaurado una política de trabajadores voluntarios. Se recluta a integrantes del Circulo Naval, ya que, al ser ex funcionarios de la Armada, necesitan un entrenamiento menor en las materias del guión museístico.

En el MNAE capacitan, al menos 12 a estudiantes, unos del colegio Alberto Widmer, ubicado en la comuna de Maipú, que imparte la carrera técnica “Mecánica de Mantenimiento en Aeronaves” y otros del colegio Complejo Educacional La Reina, que imparte la especialidad de “Mantenimiento de Aeronaves”. Realizan su práctica profesional bajo el reglamento de prácticas profesionales del MINEDUC sin goce de sueldo, pero se les proporciona alimentación y locomoción. Este tipo de trabajador realiza gran parte de la mantención y reparación en los aviones de la colección, convirtiéndose en un aporte valioso para la institución. Además han tenido como alumnos practicantes de la carrera Diseño Industrial de DUOC, INACAP y la Universidad Andrés Bello, que han diseñado y dibujado piezas de aviones en software de edición gráfica. El museo se enfrenta a la escasa capacitación de profesionales en la reparación y restauración de aeronaves con nuevas tecnologías.

El MHM, proyecta un programa de trabajadores voluntarios pertenecientes al club de profesores jubilados de la comuna de Santiago, que están interesados en difundir el patrimonio histórico nacional.

Según, la antes mencionada, Olaya Sanfuentes, en este momento la única universidad que ha establecido sistemas de prácticas en lugares no convencionales como museos es la Universidad Metropolitana de las Ciencias de la Educación (UMCE).

Los trabajadores de las Fuerzas Armadas tienen contratos bajo el Estatuto del Personal. Los funcionarios civiles se amparan bajo las regulaciones del Código del Trabajo, con respecto a sus deberes y derechos. En los museos existen tres tipos de contratos: honorarios, planta y contrata. Los funcionarios de aseo y seguridad pertenecen a empresas externas.

En el MNAE, los 68 trabajadores han recibido cursos de capa-



citación en áreas como: atención de público, normas ISO-9000 y prevención de riesgos, ya que en la DGAC y en todos sus órganos dependientes trabajan bajo estos estándares internacionales.

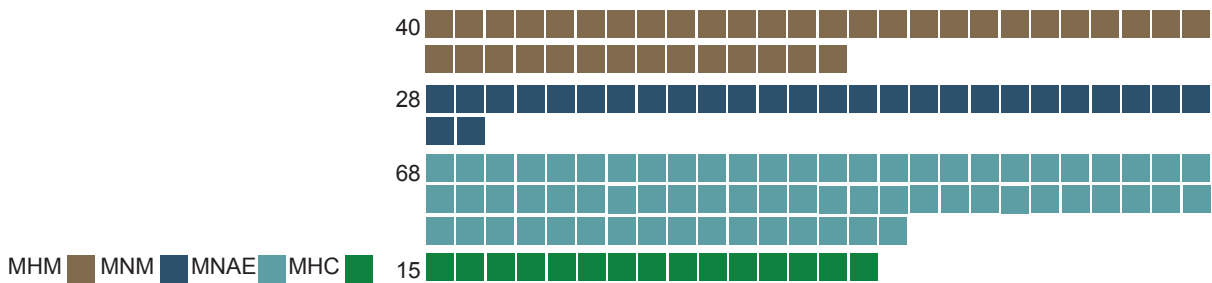
En los museos del estudio no se registra reclutamiento de trabajadores con estudios en gestión cultural.

La falta de personal es una de las grandes falencias de los museos estudiados, y se hace evidente en los resultados de la encuesta y a través de la opinión de los funcionarios de todas las unidades y departamentos, afectando el buen desempeño de las funciones y frenando el crecimiento y desarrollo de nuevas y mejores actividades. Además en todos los museos, pese a tener organigramas con cargos y funciones establecidas, las vacantes no son ocupadas por profesionales de la carrera que se requiere y se contrata a alguien con estudios afines, en consecuencia deben desarrollar labores para las que no están bien preparados. También se contrata personal para ciertas tareas, pero por falta de funcionarios, estos deben asumir más roles de los que les corresponden, repercutiendo en una sobrecarga de trabajo. Todos los profesionales en las áreas técnicas de los museos tienen estudios universitarios y cuentan con capacitación, pero son muy pocos los que han cursado estudios de postgrados, que son altamente requeridos para este tipo de puestos, dadas las especificidades de las materias trabajadas. Estas falencias fueron detectadas hace casi 30 años en la encuesta realizada por la DIBAM a todos los museos de Chile y fue un punto de debate en la “Mesa Redonda de Santiago” en el año 1972, que señaló en el punto 6 de sus resoluciones, “Teniendo en cuenta el resultado del estudio sobre necesidades actuales y falta de personal de museos, que debe ser llevado a cabo bajo los auspicios de la UNESCO, los centros de formación de personal de museos que existen ya en América Latina deben ser reforzados y desarrollados por los mismo países.

Esa red debe ser completada y su proyección debe ser regional. El reciclaje de personal existente deberá ser asegurado a nivel nacional y regional y debiera ser provistas las facilidades necesarias para el perfeccionamiento en el extranjero”<sup>29</sup>.

29. Mesa redonda de Santiago de Chile. Resoluciones [en línea] Santiago, Chile. <[http://www.ibermuseum.org/wp-content/uploads/2011/04/copy\\_of\\_declaracion-de-mesa-redonda-de-santiago-do-chile-1972.pdf](http://www.ibermuseum.org/wp-content/uploads/2011/04/copy_of_declaracion-de-mesa-redonda-de-santiago-do-chile-1972.pdf)> [consulta: 01 abril 2011]

## Número de trabajadores del museo:



## 4.2 Colección

El ICOM ha definido la conservación e investigación como parte de las funciones propias de un museo y como la que sustenta el resto de los departamentos, pues sin un buen manejo y veracidad en la información comunicada, la institución no estaría cumpliendo con su misión y objetivos. Según este mismo organismo, los museos de raíz militar entran en la categoría de museos históricos, lo que significa que conservan una multiplicidad de objetos. Internacionalmente se han establecido normas técnicas y científicas de ordenación, clasificación y cuidado de las colecciones. Tres de los museos de esta investigación trabajan bajo estas pautas, pero no tienen un protocolo común de manejo.

Existen dos tendencias museológicas claras, una expresa el cuidado de las colecciones con un resguardo total de las piezas y el otro, propicia la interacción del público con los objetos. En todos los museos se trabaja bajo el segundo parámetro.

El MNM es el que posee más piezas, con un total de 4.160, aunque son insuficientes, dada la cantidad de años de funcionamiento. Ningún museo encuestado tiene la totalidad de la colección en buen estado y sólo el MNM se encuentra restaurando piezas en su taller. El único que no exhibe piezas en mal estado es el MHC. El MNM está reestructurando su área de colecciones, por incorrectos manejos en administraciones anteriores, aunque toda la colección esta inventariada, no se ha establecido la totalidad de grupos, lo que producirá un cambio en las políticas y catalogación de la colección. Además, han incentivando fuertemente la incorporación de patrimonio moderno, con una campaña de adquisición a través de especímenes dados de baja y solicitando objetos con valor patrimonial a

En ningún museo existen políticas de adquisición de piezas, debido a que los recursos financieros son insuficientes.

la Armada. La Cápsula Fénix es un ejemplo de estas políticas. El MHC conservaba 300 objetos en buen estado, los restantes, están en muy malas condiciones, pues hasta la reestructuración, hace dos años, estas se encontraban en el gimnasio de la Escuela de Carabineros, apiladas y sin ningún tipo de protección o cuidado. Por este motivo, se inició un proceso de recolección y donaciones que hasta el momento ha resultado ser fructífero, al obtenerse 50 piezas en cuatro meses. El MNM y el MNAE actualmente no desarrollan campañas de donación, pero constantemente están recibiendo objetos. No obstante, este último es el único que no detalla protocolo en manejo de colecciones, recibiendo todo el material que llega. El MHM rechaza piezas por que no tiene suficiente espacio en su depósito. En la actualidad ningún museo del estudio da de baja objetos, pese a que tienen material sin valor patrimonial, han optado por mantenerlos. En tres de los museos, hace más de tres años que no registran periodos sin donaciones.

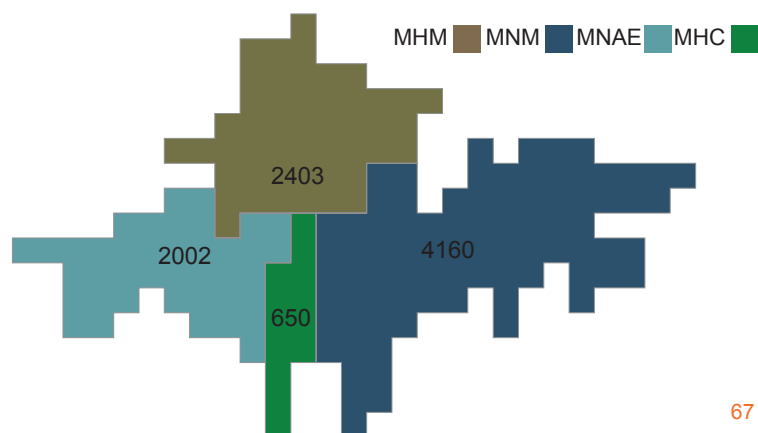
En el MNAE se han construido piezas para aeronaves de museos Latinoamericanos. El MHC y el MNAE han instaurado un sistema de reciprocidad consistente en recibir especímenes a préstamo, que son investigados y digitalizados, para posteriormente ser devueltos con una fotografía de alta definición a su dueño, pues hay muchas personas que tiene patrimonio en su casa pero no quieren entregarlo.

En el caso del MNAE, las donaciones militares son casi las únicas, pues no se registran entradas de aviones de empresas privadas, pese a las peticiones que se han realizado. Este se debe principalmente a que las compañías aéreas prefieren reducir y vender los componentes de las aeronaves.

Han sido declaradas Monumento Nacional, 35 aeronaves del MNAE.

En el MHC destaca un “manuscrito original de la poetisa nacional Gabriela Mistral, que hace referencia a la abnegada labor de Carabineros de Chile”<sup>30</sup>.

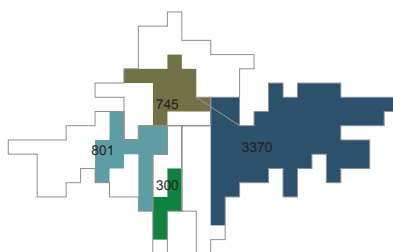
## Piezas de la colección



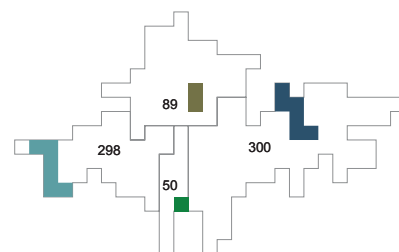
30. Museo Histórico de Carabineros. La colección, Libros y documentos [en línea]. Museo Histórico de Carabineros [fecha de consulta: 01 de julio del 2011]. Disponible en <<http://www.museocarabineros.cl/librosydocs.php>>.

De forma habitual se realizan intercambios de colecciones entre los museos del sondeo y con otras instituciones afines, como el Museo Histórico Nacional. Un ejemplo de esta reciprocidad es helicóptero policial que tiene el MNAE en su exhibición permanente.

### Piezas expuestas



### Donaciones 2011



## 4.3 Conservación

Las sugerencias dadas por ICOM y diversos organismos internacionales acerca del cuidado de la colección, establecen que se debe estimular la preservación de los especímenes sin actuar invasivamente, ya que al momento de intervenir el objeto, este necesariamente se encuentra en un proceso degenerativo de sus condiciones originales. El 100% de los museos encuestados realizan conservación preventiva en sus talleres y tres han habilitado laboratorios de restauración. El MNAE dispone de un taller para la restauración y conservación de aeronaves, papel y uniformes, pero no restauran otro tipo de piezas, ni en sus talleres ni en otras instituciones que realizan este tipo de servicios.

Todos tienen depósitos ubicados en los mismos recintos, simplificando las labores de protección.

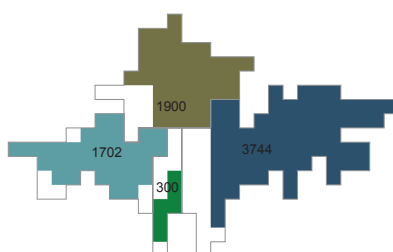
El MNM y el MHM tienen laboratorios de restauración de papel y fotografías.

El MHC todavía no cuenta con laboratorios, bodegas y depósitos pero proyecta su implementación.

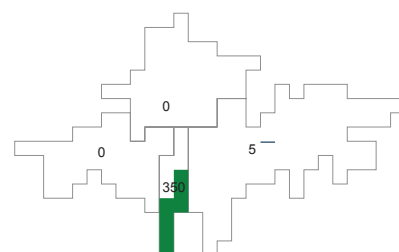
Parte del proceso de resguardo incorpora la digitalización del inventario, en este aspecto el MNM ha realizado el 100%. Las otras instituciones están en la fase final y estiman su término al finalizar el año 2012.

En el MHC, para que los procedimientos de catalogación y archivo, sean aplicados en óptimas condiciones se ha solicitado la asesoría del Centro de Documentación de Bienes Patrimoniales dependiente de la DIBAM, que han creado el Sistema Unificado de Registro, (SUR) que registra y documenta las colecciones patrimoniales en los museos estatales chilenos, pretendiendo ser uno de los referentes con mayores estándares de calidad.

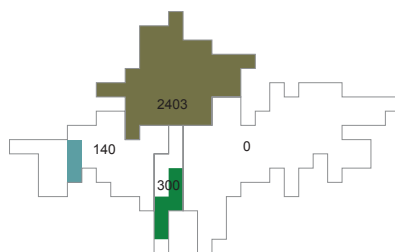
### Piezas en buen estado



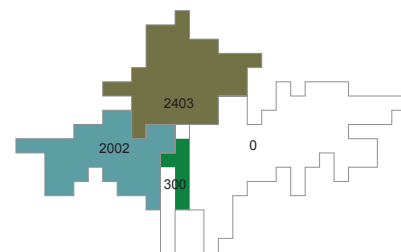
### Piezas en restauración



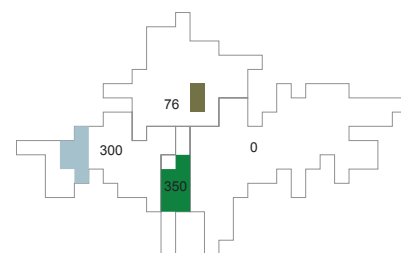
## Catalogadas



## Inventariadas



## Piezas en mal estado



## ¿El museo cuenta con ?:

- Laboratorio o taller
- Restauración en papel
- Depósito o bodega
- Restauración en el museo
- Digitalización de las piezas



## 4.4 Exhibición

Los guiones del MHM y del MHC están estructurados según los planes y programas de los cursos de Historia Universal e Historia de Chile del MINEDUC. Comienzan con la conquista española y finalizan con temas contemporáneos. El MNM también incorpora en su narración, etapas relacionadas a la historia chilena, pero en menor medida, dando énfasis a sus héroes y a hitos navales civiles y militares. El MNAE, relata la relación del hombre con el vuelo en sus más amplios aspectos, desde los dinosaurios voladores e insectos y hasta la era espacial. Si bien estos contenidos son parte de los programas de estudios de los escolares chilenos no se centra en la historia chilena como los otros tres museos. En el MNM y MNAE ade-

más se enfatiza los adelantos tecnológicos del patrimonio que resguardan, proporcionando una mirada más transversal a los contenidos presentados.

Los museos centrados en la presentación de objetos están desapareciendo, ya que la tendencia, es incorporar contextualizaciones de acontecimientos nacionales o mundiales relacionados a las piezas expuestas, así como también, se presentan de forma que puedan ser experimentadas físicamente, ya que los nuevos modelos de aprendizaje, sugieren que se tiene una experiencia satisfactoria cuando se mezclan espacios intelectuales con espacios emotivos y experienciales. Así mismo se planteó en el encuentro “Mesa Redonda de Santiago”. En el punto 4 de sus resoluciones se estipula “Actualizar los sistemas museográficos tradicionales a fin de mejorar la comunicación entre el objeto y el espectador”<sup>31</sup>. De esta forma la exhibición en el museo es la responsable de hacer partícipe a la comunidad, al comunicar el patrimonio tutelado. Sin esta puesta en escena, es imposible que el público conozca su valor y potencial, por lo tanto su presentación debe ser clara y sin espacios para el error.

En todos los museos existe interactividad física con los objetos, ya sea, a través del encendido de luces en las maquetas o porque se puede subir a los vehículos, aeronaves u objetos y sistemas audiovisuales o multimedia. El MHM tiene efectos especiales, sonoros, lumínicos y con movimiento.

El modelo de exposición en la población encuestada, es definido por Barry Lord, como el más usado en los museos históricos y en todos los museos se fomenta la historia de las Fuerzas Armadas y de Carabineros vinculada con los acontecimientos cívico-militares más relevantes del país, a través de sistemas didácticos.

En el lenguaje técnico se emplea la palabra “interpretación” para denominar la comunicación que establece el museo con el público, esta incluye el área relacionada con la “orientación, rótulos y textos y provisión de información”<sup>32</sup>. En las muestras de los cuatro museos se han implementado rótulos, leyendas y gráficos didácticos, que mantienen una línea gráfica coherente entre ellos.

El MNM entrega gran parte de la información en inglés y el museo de la DGAC ha instalado un porcentaje menor con traducción. Los restantes no ofrecen este servicio.

Todos mantienen una exhibición con luz tenue, proporcionan-

31. *Ibidem* página 60

32. Lord, Barry y Dexter, Gail . Manual de gestión de museos. Barcelona, Ariel, 1998. 116.

do grados de intimismo, que transportan espectador al contexto propuesto. Los guiones históricos son acompañados con imágenes que vinculan el relato con personajes y situaciones presentadas. Las gráficas son de lectura fácil para niños y adultos, con tamaño de letras adecuadas, colores institucionales e imágenes de alta definición, ordenados de acuerdo a la cronología.

La comunicación visual cobra importancia cuando se espera una fidelización del público, pues “tanto las encuestas como el sentido común indican que el visitante que pasa parte de su tiempo en el museo perdido, buscando los lavados o indagando sobre lo que se ofrece en las distintas salas, acaba descorazonado y con un sentimiento negativo que lo desaniman a repetir la visita”<sup>33</sup>.

En tres de los museos se entrega una guía impresa que informa sobre la exhibición. El MHC y el MHM, tienen folletos en inglés y español. El MNAE, entrega un plano con la distribución de las salas, siendo de gran utilidad, ya que es la única orientación que recibe el visitante.

En el MNM, no se ha instalado simbología y orientación, por tanto, se arriesgan a que los espectadores efectúen una visita incompleta por no estar debidamente señalizada cada sala.

No se ha puesto en funcionamiento en ningún museo, sistemas de guías sonoras, útiles para realizar recorridos individuales o en idiomas extranjeros para los turistas interesados, aunque al ser consultados manifestaron sus intenciones de implementarlas.

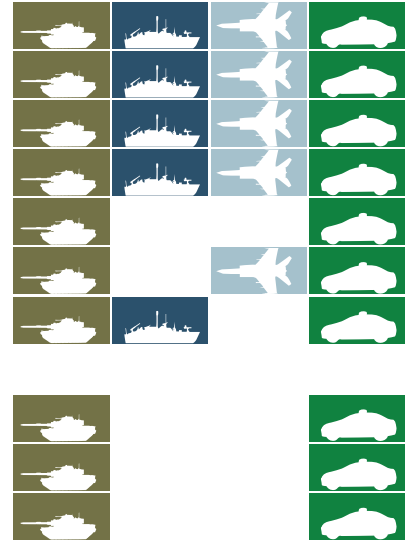
El MHC incorpora una vitrina del mes donde se presentan las nuevas donaciones. Esta medida es eficaz para dar variedad a la exhibición permanente y otorgar un reconocimiento al donante. El MNAE instaló una vitrina de las efemérides para resaltar algunos acontecimientos aeronáuticos especiales.

El MHM, en su reapertura incorporará sistemas multimedia interactivos de redes inalámbricas (*Bluetooth*), para descargar información desde los módulos de información virtual en las salas. Además incorporará visitas guiadas para otras regiones del país mediante streaming, es decir, la guía del museo realizará el recorrido con una tableta (*tablet*) que mientras graba, reproduce y es vista en tiempo real a través de Internet, permitiendo a alumnos en cualquier parte del país y del mundo con conexión, la sigan simultáneamente. Este sistema permitirá a estudiantes de zonas alejadas, conocer e interactuar virtualmente y en tiempo real con el patrimonio militar.

33. Lord, Barry, y Dexter, Gail . Manual de gestión de museos. Barcelona, Ariel, 1998. 117.

## Exhibición de la colección

Rótulos de identidad  
Leyendas expositivas  
Gráficos didácticos  
Dioramas  
Sistemas audiovisuales  
Guía impresa  
Profesores guías  
Sistemas de audioguías  
Sistemas multimedia  
Orientación y simbología  
Otros  
En inglés



## 4.5 Equipamiento

Un equipamiento de montaje de exposiciones móvil da facilidad para limpiar, renovar, restaurar, transportar y reutilizar los paneles, vitrinas e iluminación. El total de la población encuestada cumple con los elementos básicos, aunque los sistemas multimediales que están presentes en dos de las muestras no son portátiles.

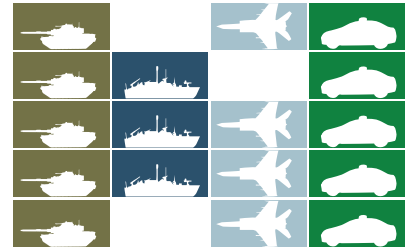
Las estaciones multimediales instaladas en el MHM y en el MHC son prácticas, ya que, amplían el escaso espacio de información y son fáciles de manipular al estar diseñados gráficamente para todas las edades. Este servicio será implementado también por el MNM.

El MHC, el MHM y el MNAE trabajan con fuentes lumínicas led, que no se calientan, son durables y consumen poca energía, logrando disminuir en un 50% el costo por concepto de iluminación. El MNM aún no ha cambiado de tecnología.



## Equipamiento de la exposición:

Paneles modulares  
Iluminación móvil  
Vitrinas transportables  
Bases y soportes  
Otros



## 4.6 Exposiciones

Todos los museos desarrollan exposiciones itinerantes. Una de las más exitosas es la del Museo Histórico de Carabineros, que traslada su exhibición de automóviles a diferentes regiones. Entre los vehículos destaca el Papamóvil, y tal es la atracción que ejerce en el público, que dejan mensajes escritos para el Pontífice en su interior. Este mismo museo, realiza contactos con delegaciones oficiales de Policías extranjeros que visitan la institución, para efectuar en el futuro de forma conjunta seminarios, conferencias y reciprocidad de envíos patrimoniales. Cada museo destina salas o espacios para la realización de muestras externas que se relacionen con la línea curatorial de la exhibición principal y con salas complementarias para efectuar conferencias, seminarios, charlas o reuniones. Estas prácticas acercan a asistentes que normalmente no visitarían el museo, transformándose en una manera efectiva de promocionarse y generar redes de apoyo. Además algunos de los museos obtienen ingresos por el arriendo de estos espacios. El MNAE expuso en una muestra realizada por el Museo Histórico Nacional, en la Estación del Metro Plaza de Armas, el primer vuelo realizado en Chile. También exponen en el planetario de la Universidad Santiago de Chile (USACH), dos veces al año, en la Feria del Parque Padre Hurtado (ex Parque Intercomunal de La Reina), realizada durante las fiestas patrias. Además en festivales aéreos civiles y deportivos, en los eventos relacionados con la aviación a lo largo del el país, como por ejemplo, en la Feria Internacional del Aire y del Espacio (FIDAE) y las celebraciones especiales de la Fuerza Aérea. Y entre 3 y 5 muestran en Malls capitalinos, organizadas por productoras que trabajan para estos centros comerciales, a las que llevan aviones y gráficas del museo.

Complementariamente se preparan dos exposiciones itinerantes que viajan por el país, una por las ciudades del norte, y la otra por las ciudades del sur. Se ubican en el aeropuerto y después en algún sector céntrico de la ciudad que visitan. Son exposiciones sin objetos que explican con elementos gráficos una materia aeronáutica. Durante el 2011, se expuso la colecta “Alas para Chile”, realizada en el año 1945, consistente en una recaudación a nivel nacional, de aviones privados para ser integrados a la FACH, ya que por falta de recursos el Estado no podía comprarlos.

La institución castrense presentó en Casas de Lo Matta -perteneciente a la Corporación Cultural de Vitacura- la exposición “Héroes del Bicentenario” cuyo objetivo principal era dar a conocer y motivar al público de esa comuna a visitar el museo. Como parte de las actividades asociadas, se realizó una exhibición de títeres llamada “Las Florcitas de la Independencia”, que enseña de forma entretenida la participación de las mujeres en el proceso de independencia chilena, entre ellas, Doña Javiera Carrera, quien diseña nuestra primera bandera y Doña Paula Jaraquemada, quien esconde dentro de su granero a un grupo de patriotas que escapan de la persecución española. Además de las conferencias “Las Mujeres del Bicentenario” y “Campañas de la Independencia”.

El Edificio Alcázar se arrienda para eventos especiales como ferias, exposiciones y exhibiciones comerciales, eventos sociales y culturales. Uno de los más destacados de los últimos años fue la XVII Bienal de arquitectura “8.8 Reconstrucción”, durante noviembre del año 2010, atrayendo gran cantidad de público. Esta actividad causó impacto en el medio local debido a su temática, y a que el mismo inmueble de acogida había sido fuertemente dañado en la catástrofe.

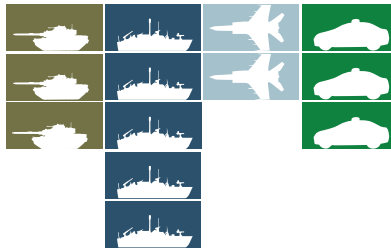
Todos los museos son espacios para eventos y actos oficiales de la institución de la cual dependen, atrayendo constantemente público institucional al recinto.

La Armada además del Museo Nacional y Marítimo, administra el Santuario Cuna de Prat, Museo Naval de Iquique, Reliquia Histórica Monitor Huáscar, Museo Naval de Cañones, Museo Naval de la Escuela Naval Arturo Prat y el Museo Histórico de Faros “George Slight”. El Ejército cuenta con el museos Histórico y Militar, el Museo San José del Carmen de El Huique, el Museo Escuela Militar y el Museo Histórico Militar del Morro de Arica.

112.000 personas visitaron la FI-DAE el año 2012. Con un récord de 45.000 el día sábado 01 de abril, demostrando el alto interés por los temas aeronáuticos en el país.

## Exposiciones anuales

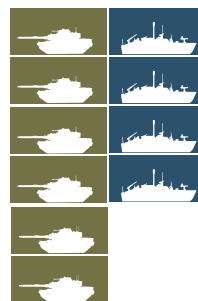
### Temporales



### Itinerantes



### Otros museos



## 4.7 Seguridad

La seguridad debe prever los riesgos asociados a la colección, edificio, trabajadores y visitantes, instaurando sistemas preventivos para su resguardo. Todos los museos contratan el servicio a través de empresas externas, tienen cámaras de vigilancias en las salas, con excepción del MNAE. Además invierten en alarmas antirrobo. El MHC y el MHM son vigilados en las noches por las rondas de funcionarios de las escuelas. El MNM tiene un grupo de trabajadores que se reparten el área de aseo y seguridad al interior de las salas asignando turnos a funcionarios para ejecutar estas labores. El MHC no cuenta con seguridad de este tipo, ya que sólo se puede ingresar con guías y estas junto a los profesores encargados de los grupos, observan que no se produzcan robos o maltrato a los objetos. La protección contra incendios es uno de los ítems más importantes, pues los riesgos de perder todo el patrimonio por el fuego son altos. Así le sucedió al MHM en el año 2000, cuando se quemó parte fundamental de su patrimonio, pero paradójicamente es el único museo que no ha colocado alarmas contra incendio, aunque han instalado alarmas, extintores

**Robo en los museos:** Los hurtos no son comunes y los que han existido fueron realizados por funcionarios internos, en el caso del MNM, incluso se solicitó la investigación de la policía civil, quienes dieron con el autor.

y mangueras para frenar las llamas, al igual que en el resto de instituciones del estudio.

En todos los museos, los servicios externos de seguridad, aseo y climatización son contratados mediante asignaciones en Chilecompra.

## ¿El museo cuenta con ?:

Alarma contra robo

Alarma contra incendio

Extintores

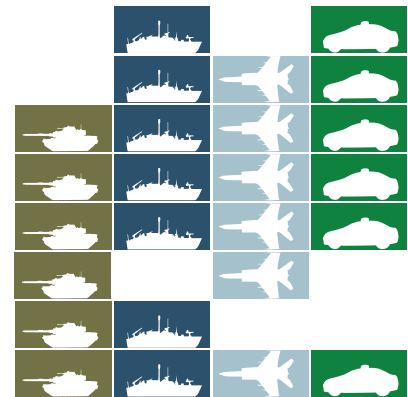
Mangueras contra incendio

Seguridad diurna

Seguridad nocturna

Seguridad en sala

Cámaras de seguridad



## 4.8 Servicios

Los servicios para los asistentes a los museos, complementan la visita haciéndola cómoda y placentera. Mediante las diversas iniciativas efectuadas por el museo, el público puede advertir del interés que hay hacia ellos.

Todos los museos chilenos deben habilitar servicios en Sistema Braille, ya que rige una ley desde el año 1994 que obliga a integrar este tipo de discapacidades. Además el año 2009, la Ministra de Mideplan, Clarisa Hardy, en la Asamblea General de Naciones Unidas, firmó la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad que incluye una sección especialmente dedicada al tema cultural. En el Artículo N° 30 sobre “Participación en la vida cultural, las actividades recreativas, el esparcimiento y el deporte”, punto N° 1 letra C, se señala que los discapacitados “Tengan acceso a lugares en donde se ofrezcan representaciones o servicios culturales tales como teatros, museos, cines, bibliotecas y servicios turísticos y, en la medida de lo posible, tengan acceso a monumentos y lugares de importancia cultural nacional”<sup>34</sup>. El MNAE es el único en ofrecer una sala de exhibición y textos en la biblioteca especialmente acondicionados para personas con discapacidad visual. Las instituciones que frecuentan constantemente

34. ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS. Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad [en línea] Nueva York, Estados Unidos. <<http://www.un.org/esa/socdev/enable/documents/tcccconvs.pdf>> [consulta: 04 julio 2011]

Según el Diario La Tercera, el domingo 16 de octubre del año 2011, se estima que en el país las personas con algún tipo discapacidad visual, son alrededor de 630.000, pese a no tener cifras certeras casi 60% se encuentran en la región metropolitana y sólo 10 instituciones académicas son las que los acogen.

el museo son el colegio Hellen Keller y la Fundación Santa Lucía. Todos los museos tienen baños para discapacitados y entradas especialmente diseñadas para ellos. El MNM no tiene ascensor en la entrada al recinto, debido a su topografía particular y junto al Museo Histórico de Carabineros no cuentan con ellos en el interior del edificio. En este ámbito la institución más débil es la policial, pues sus salones son estrechos y es difícil el acceso a personas discapacitadas o con movilidad reducida. La incorporación de salas didácticas, permite un aprendizaje más completo, ya que el estudiante puede aplicar y reforzar lo enseñado por los profesores y guías del museo, a la vez que interactúa físicamente y como si fuera un juego con la historia, haciendo la experiencia más rica y recordable. El MNAE y MHM habilitaron salas didáctica para cursos pre-básicos que complementan la visita, hay mesas de trabajo, actividades manuales, juegos, teatro con marionetas. El MHM acondicionará un sector didáctico extra para alumnos mayores.

El MNM tiene una sala didáctica donde los niños pueden interactuar con timones y conocer aspectos científicos del mar como la razón de la salinidad de las aguas de los océanos.

La sala del espacio que finaliza la exhibición del MNAE está ambientada y diseñada para introducir a los espectadores en la conquista espacial.

El MHM ofrece, el ya mencionado espectáculo de títeres “Las Florcitas de la Independencia”, diseñada para niños entre 4 y 10 años, que cuenta de forma lúdica cómo personajes destacados de nuestra historia lucharon por la Independencia de Chile. Se enfatiza la participación de las mujeres dentro del proceso. También aparecen Don José Miguel Carrera, Bernardo O’Higgins y Don José de San Martín, quienes organizan el Ejército Libertador de los Andes, cuya misión fue liberar Argentina, Chile y Perú.

Todos los museos tienen baños públicos y para sus funcionarios los han habilitado de manera independiente.

El único museo que genera ingresos a través de una tienda es el MNM. Su ubicación privilegiada, en el único acceso al museo, permite ver los productos al ingresar y al retirarse y además han implementado el sistema de pago mediante tarjetas bancarias. A través de la Corporación Naval, venden una gran variedad de objetos relacionados al tema náutico y a la región de Valparaíso, entre los que destacan postales, brújulas solares, vestuarios, llaveros con nudos marinos, anclas, hélices y

banderas chilenas y desde la llegada de la Cápsula Fénix, hay réplicas en miniatura, que han sido altamente demandadas por el público. También tienen a disposición de los visitantes una amplia variedad de libros, algunos editados por el museo, sobre temas marítimos, héroes patrios y Chile, pero solamente estos últimos están en un segundo idioma.

La incorporación de cafeterías beneficia al museo porque, aunque no produzca ganancias, proporciona un espacio de descanso y confort al visitante. Este aspecto es relevante en los museos encuestados, ya que todos se encuentran en áreas de difícil acceso. El MNAE instaló máquinas expendedoras de refrescos en un salón con mesas y sillas. El MNM ubicó la cafetería en su patio principal. El MHM está restaurando el lugar donde se ubicarán la cafetería y la tienda. El MHC no ha sido autorizado para instalar estos servicios aunque a tres cuadras hay una conocida cafetería de una cadena nacional.

El museo de la Armada y el de Carabineros no tienen guarderropía, a diferencia del aeronáutico y el militar que sí ha habilitado casilleros.

Todos tienen libro de comentario, estacionamientos privados y zonas de descanso en jardines. Ninguno ha facilitado escaños o sillas para reposar en las salas, porque no hay espacios para colocarlas.

Sólo el MHM y EL MHC tienen sistemas de aire acondicionado. El MNAE ha implementado una grabación telefónica con un mensaje de bienvenida, que además indica los horarios y la tarifa del museo.

En el museo mencionado anteriormente se realizan actividades lúdicas relacionadas al tema de la aviación, pero no son organizadas por la institución. Entre ellas se encuentran: campeonatos de aeromodelismo, concursos, demostraciones y fabricaciones de volantines por parte del Club de Volantines de Chile, realizaciones audiovisuales por parte de grupos recreación histórica.

## 4.9 Área educativa

Los servicios educativos, como actividades y material didáctico, son demandados por los usuarios del Museo Nacional de Historia Natural, con porcentajes sobre el 64%, asignándole la relevancia que ICOM señala en la definición que se le da a los museos.

Ante la pregunta: Si Ud. fuera el Director ¿que mejoraría?, sobre el 28% contesto que incluiría monitores e instructores para guiar la vista, también sobre el 30% solicitan más actividades, material didáctico, salas interactivas, talleres, folletos e información adicional.

Fuente: Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos (DIBAM), elaborado con datos obtenidos por empresa Opinión y Análisis (OPYAN) y el Museo Nacional de Historia Natural (MNHN).

Si Ud. fuese el director de este museo, ¿qué cosas mejoraría, cambiaría o agregaría?	Visitantes individuales %	Visitantes grupales %
<b>Actividades y Material Didáctico</b>	64%	75 %
<b>Detalle:</b>		
Monitores e instructores para guiar la visita	28%	31%
Más actividades, material didáctico, salas interactivas, talleres	15%	23 %
Más folletos, más información	12%	10%
Guías permanentes	9%	11%

El MNAE es el único que no ha implementado servicio de guías, ya que no posee los recursos para acondicionar una unidad educativa, debido a que su presupuesto ha sido reducido, derivando en la eliminación de uno de los departamentos de mayor costo, pero a la vez uno de los más relevantes para desempeñar su mandato. Esta falta impide la realización de visitas guiadas, la publicación de material didáctico para estudiantes, estudios de audiencias, etc. Pese a esto, el museo desarrolla algunas actividades ligadas a la educación como: la incorporación de estudiantes en prácticas de colegios relacionados a la mantención de aeronaves y editando monografías y boletines relacionados a temáticas aéreas, aunque ambos servicios son para públicos especializados, es decir, muy reducidos. El servicio bibliotecológico del museo, por la falta de espacio deberá deshacerse de libros, significando un atraso importante en sus labores educativas, al tener que eliminar textos y no poder crecer. El resto de la población encuestada contrata docentes para trabajar en el equipo pedagógico, quienes realizan los recorridos. El MHM y el MHC tienen profesionales con las competencias para ejecutar guías en inglés, portugués y francés, pero no reciben pago extra por este trabajo. Las instituciones no cuentan con una política de recorridos para turistas, por lo tanto, se ofrece únicamente porque los trabajadores cuentan con ese conocimiento.

El Museo Histórico de Carabineros, es el único con material didáctico para entregar a los estudiantes asistentes al museo, que además puede ser descargado desde la página web institucional. Este material es atractivo, pero solo para públicos infantiles. Las guías para pre-escolares son dibujos para colo-

En el MNM trabaja Damián Seguel, niño de 12 años, que desde los nueve realiza recorridos. Su incorporación se gestó cuando visitó el museo con su curso, llamando la atención de los funcionarios, debido a su interés y variadas preguntas. Lo invitaron a participar como voluntario durante las vacaciones y en la celebración del día del niño. La aparición de Damián en diferentes medios de comunicación, ha incentivado la visita de numerosas personas al museo, transformándose en un atractivo más.

rear, guías con juegos “arma el carabinero siguiendo los puntos”, “encuentra las siete diferencias”, “sigue el camino para encontrar al perro policial”. Para el primer y segundo ciclo, tienen dos guías didácticas consistentes en que los alumnos busquen objetos y personajes durante la visita. También tienen materiales educativos para la seguridad de los niños en el colegio y durante su trayecto a la casa, así como también contra el bullying. Para niños entre 1º y 8 básico tienen 11 fascículos, con la misma la historia que se cuenta en el museo. Cuentan además con la guía metodológica de 27 páginas, “Ojo con Carabineros”, que incluye la historia de la función policial, los lugares, edificios, calles y cuarteles con la presencia policial en el país, el Museo Histórico de Carabineros, cifras y especialidades de la institución, héroes y mártires y los medios de transportes usados por Carabineros. Este facsímil fue financiado por la Fundación Futuro. El museo de la Armada acaba de firmar un convenio con la misma institución para la impresión de un cuadernillo similar. Todo este material se encuentra en el sitio web de Carabineros de Chile y en el del museo para ser descargado.

Un ejemplo de sistemas de guías voluntarios, es el que tiene la DIBAM para el Día del Patrimonio Nacional. En el año 2011 se capacitó a 362 guías y el año 2012 a 602. El 64% fueron estudiantes de educación superior de diversas carreras, 33 % estudiantes de tercero y cuarto medio y 3 % adultos y adultos mayores. Según Desirée Román, coordinadora de los guías, en una entrevista concedida para el diario El Mercurio, el día 20 de mayo del año 2012, al comenzar a trabajar con intermediarios, como profesores de los establecimientos educacionales, aumentaron considerablemente los interesados a tal punto que debieron realizar una selección de los mejores, eliminando la descoordinación, negligencias y abandono de voluntarios anteriores, tal es el éxito que hay guías que repiten la experiencia todos los años.

El MHM tiene departamento educativo, desde el año 2004, y es el que mayor cantidad de actividades desarrolla, ofreciendo visitas guiadas y talleres educativos según rangos de edad y contenidos de los programas educativos del Ministerio de Educación. Las visitas para escolares son focalizadas por temas y no son recorridos completos para pormenorizar y profundizar en los objetivos de los planes de estudios. Son divididos de pre-básico a 6º y de 7º a 4º año medio. Han habilitado mini talleres de tres a cuatro secciones, con una duración de noventa minutos, donde se exploran temas transversales de la historia patria, entre los que se encuentran “De la palabra al celular” sobre la evolución de los medios de comunicación para 3º y 4º básico y “Un banquete de Historia” sobre las alimentos, comidas y especies desde la época de Colón y hasta la actualidad, para 5º y 6º básico. Por último tiene talleres preparatorios para la PSU, de dos secciones donde se abordan los temas: “La creación de la identidad mestiza” y “Creación de una Nación”. También tienen visitas guiadas para grupos de adultos mayores.

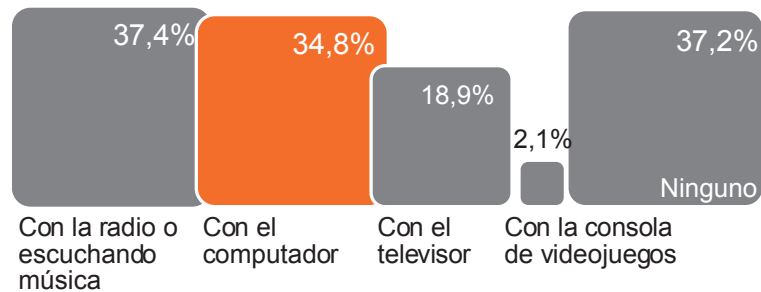
En relación a contenidos educativos digitales anexos, ninguno de los museos los ha implementado, pues la información que proveen es la misma que se puede obtener en las institu-



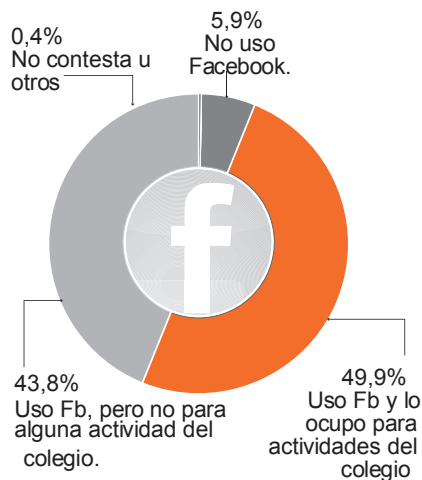
ciones. Tampoco los han implementado en las redes sociales, espacio que la Red EducaUC investigó para conocer los hábitos de estudios en los escolares chilenos, revelando que los alumnos están comenzando a utilizarlas como herramienta de aprendizaje. Según el sondeo que fue publicado por el diario La Tercera, en octubre del año 2011, se estableció que Facebook y Youtube son las páginas más visitadas por los estudiantes, además de que el 34,8% de los alumnos estudia con el computador prendido. De ellos el 76% está conectado a Facebook, y de estos la mitad lo usa para consultas a sus profesores o compañeros, así como que uno de cada cinco, comparte guías a través del chat. También se comprobó que quienes tienen promedios sobre seis, usan este sistema de estudio y lo complementan buscando información a través de buscadores.

## Hábitos de estudio de los escolares chilenos

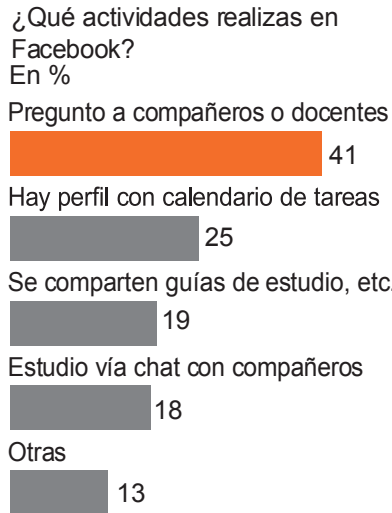
¿Cuándo estudias o haces las tareas ¿lo haces con algún aparato prendido?



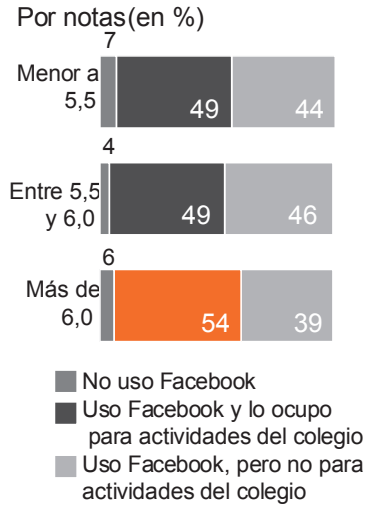
¿Usas Facebook para alguna actividad escolar?



FUENTE: Diario La Tercera, elaborado con datos de Educa UC.

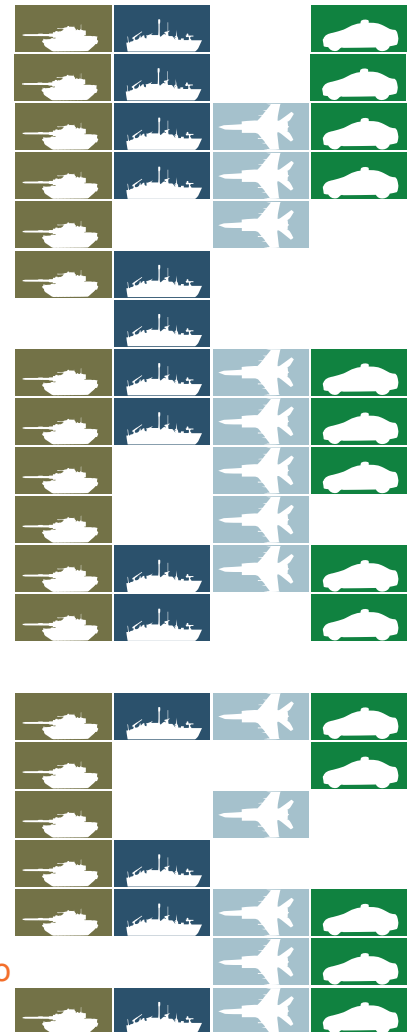


FUENTE: Diario La Tercera, elaborado con datos de Educa UC.



## ¿El museo cuenta con ?:

- Grupo de guías
- Guía en otros idiomas
- Exposiciones externas
- Sala de conferencias
- Sala didáctica
- Cafetería
- Tienda
- Baños
- Baños discapacitados
- Entrada discapacitados
- Ascensores
- Estacionamientos
- Estacionamientos privados
- Zona de descanso en sala
- Zona de descanso en patio
- Aire acondicionado
- Guardarropía
- Metro o ascensor cercano
- Transporte público cercano
- Transporte de acercamiento
- Buzón de comentarios



El MNAE ha puesto en funcionamiento una operadora telefónica que promociona el museo indicando los horarios y tarifas del museo. Este método permite que los llamados que se realizan para estas consultas sean resueltos durante la grabación, como derivación a través de anexos telefónicos y para que se advierta con que institución se está comunicando.

## 4.10 Extensión y comunicación

Las publicaciones promocionan y comunican las investigaciones realizadas por los profesionales del museo. Este proceso pone en valor y comunica el patrimonio resguardado. Todos los museos, desarrollan programas para aumentar los conocimientos sobre los objetos custodiados. Dichos estudios son publicados a través de libros, folletos, catálogos, revistas y documentos en formatos análogos y digitales, pero sin una difusión masiva, tampoco han publicado la colección completa, pues, como se comentó en el ítem de “Colecciones”, sólo el MNM la ha digitalizado completamente. Los convenios de colaboración con instituciones académicas benefician al museo, pues con los intercambios se accede a conocimientos actualizados y sus funcionarios pueden capacitarse en áreas en que no tiene experticia.

Convenios para el estudio de la colección, han sido realizados por tres museos. El MNM colaboró con Duoc, facilitando sus dependencias para la realización de talleres a los alumnos de las carreras Técnico en Restauración y Comunicación Audiovisual. Como retribución, el personal recibió capacitación en restauración en madera, también algunas piezas y filmes del archivo fueron reparados y se creó un video institucional.

El MNAE ha firmado convenios, con instituciones académicas, para desarrollar proyectos con los cuales obtener objetos para la muestra. Estos acuerdos han consistido en que los docentes y alumnos realicen planimetrías o software de simulación virtual. Las instituciones con las que han colaborado son: Duoc, Universidad Federico Santa María y Universidad Andrés Bello. Estas relaciones no están sistematizadas y fueron casos aislados de contactos específicos y no han dado resultados relevantes.

El MHM firmó este año convenios para trabajar con alumnos de la Universidad SEK, de Licenciatura en Conservación y Restaurador de Bienes Culturales, con el departamento de educación de la Universidad Bernardo O’Higgins y con la Universidad de Santiago, que trabaja en conjunto con la Subsecretaría de Desarrollo Regional, para un estudio antropológico en el sector que se efectuó la Batalla de Maipú, donde actualmente está ubicado del Templo Votivo de Maipú.

El trabajo de campo realizado por todos los museos, es el registro de las visitas que reciben, siendo una obser-

cuantitativa y no cualitativa del servicio entregado. Los museos encuestados no tienen un sistema común de clasificación de público y la única aproximación a la impresión del visitante se tiene a través de comentarios entregados a la guía encargada de la visita, al personal de vigilancia, de admisión o mediante el libro de sugerencias y e-mails enviados al museo. El MHC y el MHM solicitan al profesor registrar el número de niños y algún comentario en el libro de visitas que se tabulan y analizan al finalizar el año. El MNAE es el único que realiza una encuesta de satisfacción del servicio entregado. En ella, se consulta sobre la página web, la atención recibida, el diseño y calidad de la exposición, cómo conoció la institución, si recomienda su visita y el interés por visitar el museo. Pero se le hace a un número muy reducido de visitantes. Además el MNAE, ha publicado durante los últimos diez años un boletín anual, que contiene artículos de importantes acontecimientos aeronáuticos, las actividades realizadas, los proyectos desarrollados, las donaciones recibidas y las estadísticas de visitantes. Además publica monografías de aeronaves. Este material puede ser descargado desde la página web. El resto de museos informan su actividad financiera de forma interna en los anuarios de las secciones de las que dependen y no realizan una publicación propia, que pueda ser revisada por el público general. El MNM se encuentra produciendo su primera memoria independiente. De los servicios complementarios de investigación, tres museos tienen archivo fotográfico, archivo fílmico y biblioteca especializada, permitiendo consultar al personal y personas externas a la institución. Del total de visitas a la biblioteca del MNM, 25% son consultas on line, siendo el único que tiene teléfono y e-mail de contacto de este servicio en la página web. La singularidad de los contenidos de estas instituciones, propicia que estrechen relaciones entre ellos, pues no existen otros museos con estas características en el país. Pese a que no están orgánicamente relacionados, se comunican y asesoran mutuamente. No tener referentes nacionales, los ha incentivado a establecer redes con organizaciones internacionales que acogen a este tipo de entidades. El MNAE pertenece al Sistema Iberoamericano de Museos Aeronáuticos y Espaciales (SIMAE).

Los museos institucionales realizan una labor vocacional en niños y jóvenes al transmitir conciencia militar, pues incentivan a los alumnos a estudiar carreras relacionadas al ejército, a

Todos los museos se han registrado en ICOM y en la BaseMusa.

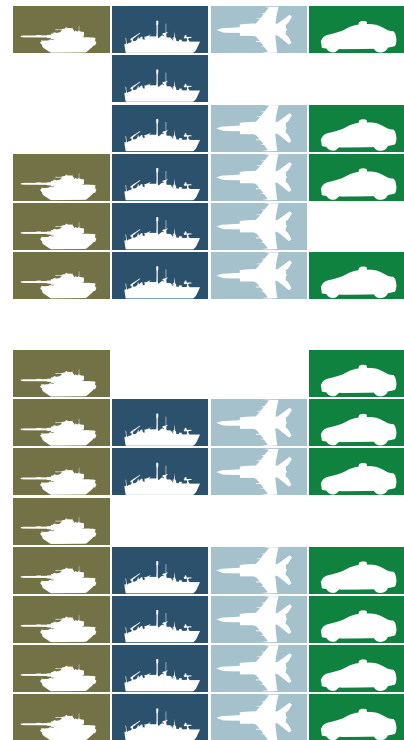
La institución policial aún no tiene biblioteca, archivo fílmico y fotográfico, laboratorios y depósito, pero está proyectada su implementación. El museo MNAE, por razones de espacio deberá regalar algunos textos de su biblioteca.

la policía, a la marina y a la aviación civil, comercial, militar y deportiva.

El MHM, el año 2011, estableció un acuerdo con el CNCA, en el que se determinó la realización de actividades conjuntas a lo largo del país, pero no precisa acciones ni programas de trabajo. La firma la realizó el Ministro de Cultura, Luciano Cruz-Coke y el Comandante en Jefe del Ejército, General Juan Miguel Fuente-Alba.

### ¿El museo cuenta con ?:

- Programa de investigación
- Convenio de investigación
- Archivo fílmico
- Archivo fotográfico
- Biblioteca especializada
- Publicaciones
- Catálogo completo
- Folleto de la colección
- Trabajo de campo
- Estudio cuantitativos
- Estudio cualitativo
- Relaciones intermuseales
- Relaciones internacionales
- Registro en ICOM
- Registro Basemusa



### 4.11 Posicionamiento

La divulgación de las actividades y servicios de los museos, está directamente ligada al aumento de las audiencias, sin esta labor es muy difícil su crecimiento y por el contrario sin difusión se pueden generar bajas en la asistencia.

El MHC, en esta primera etapa de funcionamiento, ha focalizado los anuncios al interior de la institución de la que depende, a través de campañas en la radio y la revista de Carabineros. La estrategia consiste en invitar a los funcionarios y que estos promuevan el museo entre sus familias, amigos y la ciudadanía con la que están en contacto todos los días. También

obsequian material informativo, lápices, postales, cuadernos y calendarios al término de la visita.

La cultura en Chile, no es difundida en los medios tradicionales de masa, ya que las instituciones de este tipo no pueden costear sus altos precios, y si se realizan es por algún convenio específico, durante un periodo determinado de tiempo. Por esta razón ninguno de los museos tiene publicidad en revistas, diarios, radios o televisión y la única forma para aparecer en ellos, es generando noticias relacionadas a sus colecciones o actividades.

Las instituciones que se encuentran en Santiago hacen divulgación en los medios comunales de residencia del museo y a nivel nacional mediante los medios de comunicación de las F.F.A.A y de Carabineros, publicando noticias en revistas, radios y páginas web. En Valparaíso en cambio, constantemente se cubren las actividades del museo en los medios locales, estimulando al público a visitarlo.

Otros servicios como las bibliotecas, los archivos filmicos y fotográficos no realizó promoción del patrimonio e investigaciones que desarrollan, pese a tener bastante material.

Las nuevas plataformas digitales, impulsadas recientemente por sus bajos costos de habilitación y mantención, por su fácil manipulación y alcance global, se han transformado en una herramienta fundamental del marketing actual, especialmente para el de las instituciones culturales. Estos nuevos medios conllevan a que el museo inicie nuevas estrategias de difusión, personal especializado y exclusivo con el que actualmente no disponen, pues tal como explica María Luisa Bellido, sobre las páginas web de de estos organismos “está demostrado que las instituciones pierden 40% de sus visitantes virtuales tras una experiencia negativa con el sitio”<sup>35</sup>. Este mal uso se debe principalmente a manejos deficientes en la implementación y diseño.

Es relevante señalar que el uso de internet se ha masificado rápidamente en Chile, pues como señala la ENPCC, entre el año 2005 y el 2009, su uso de al menos una vez en el último año aumentó un 15,2%. La misma encuesta indica que “el tramo etario que más usó internet fue el de los jóvenes de 15 a 29 años”<sup>36</sup>, y entre las actividades que más realizan los usuarios esta el enviar y recibir e-mails y buscar información.

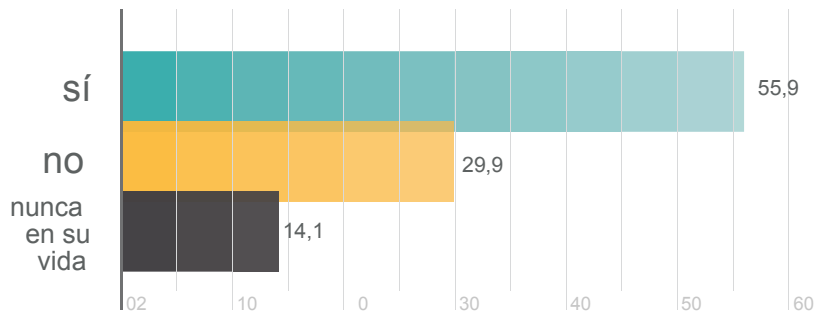
Además, la compañía de investigación de marketing en Internet ComeScore, en el año 2010 realizó un estudio que afirma

35.Bellido, María Luisa. El escenario infinito. Internet y la musealización sin fronteras [en línea] Cultura Digital. Publicado 3 diciembre, 2010 <http://ubaculturadigital.wordpress.com/tag/museo-virtual/> [consulta: 30 de agosto 2011]

36.El poder de las redes sociales. La Tercera, Santiago, Chile, 20 septiembre, 2011. B-2.

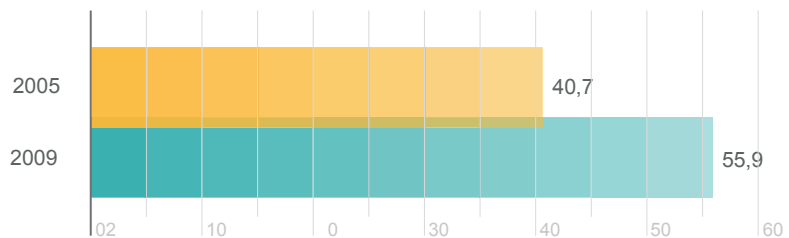
que los chilenos pasan en promedio 23,6 horas mensuales conectados. Esta cifra que se mantiene estable en relación al año 2009.

### Población que ha usado internet (%)



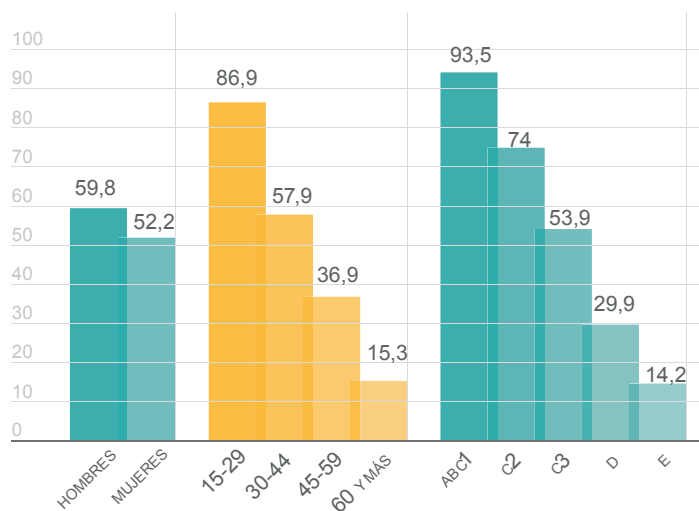
Fuente: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), elaborado con datos de la Segunda Encuesta Nacional de Participación Consumo Cultural, INE.

### Comparación en uso de internet (%)



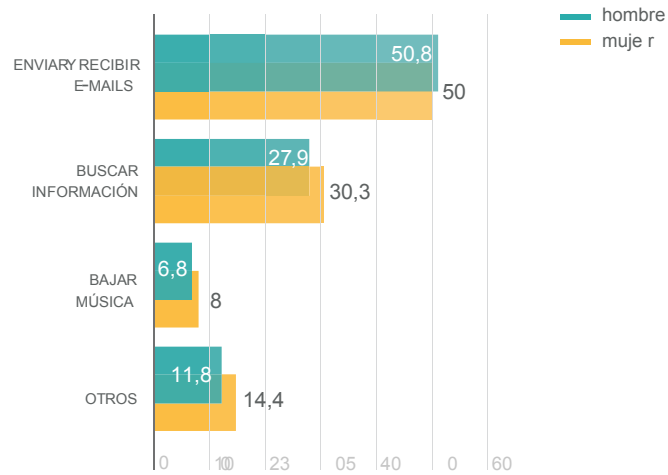
Fuente: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), elaborado con datos de la Segunda Encuesta Nacional de Participación Consumo Cultural, INE.

### Población que usó internet (%)



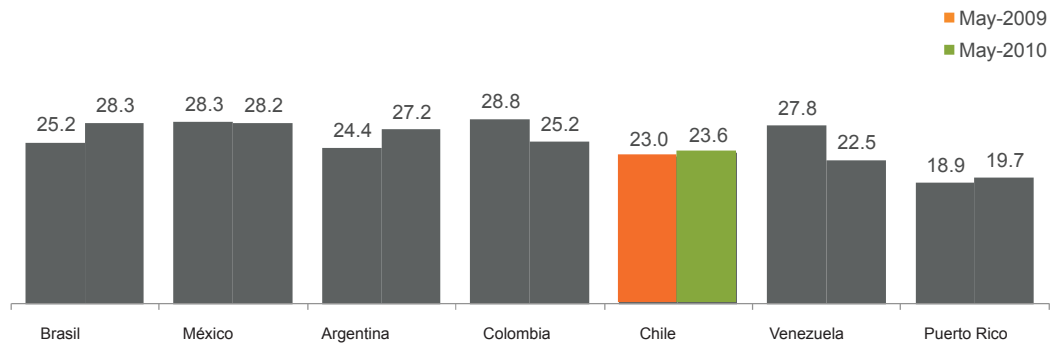
Fuente: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), elaborado con datos de la Segunda Encuesta Nacional de Participación Consumo Cultural, INE.

## Razones del uso de internet (%)



Fuente: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), elaborado con datos de la Segunda Encuesta Nacional de Participación Consumo Cultural, INE.

## Promedio mensual de horas on line



Fuente: comScoreMedia Metrix, Abril 2010

Todos los museos tienen páginas web, pero la mitad no cuenta con autonomía para administrar la cuenta. El portal del MHC depende del Departamento de Comunicaciones, a quienes envían los contenidos para ser publicados desde allí y el MHM después del terremoto del 2010, tuvo que ceder al Comando de Bienestar del Ejército su gerencia, debido a que el edificio está en reparaciones, pero solicitaron la restitución del manejo del portal. Ninguno de los museos tiene en dos idiomas su portal. Pese a que MNAE tiene más visitas extranjeras que nacionales.

Todos los museos promocionan sus bibliotecas y archivos fotográficos en la página institucional.

Según otra encuesta realizada por la empresa ComScore, en junio del año 2011 y publicada en El diario La Tercera, "el 96% de la población online de la región forma parte de alguna red

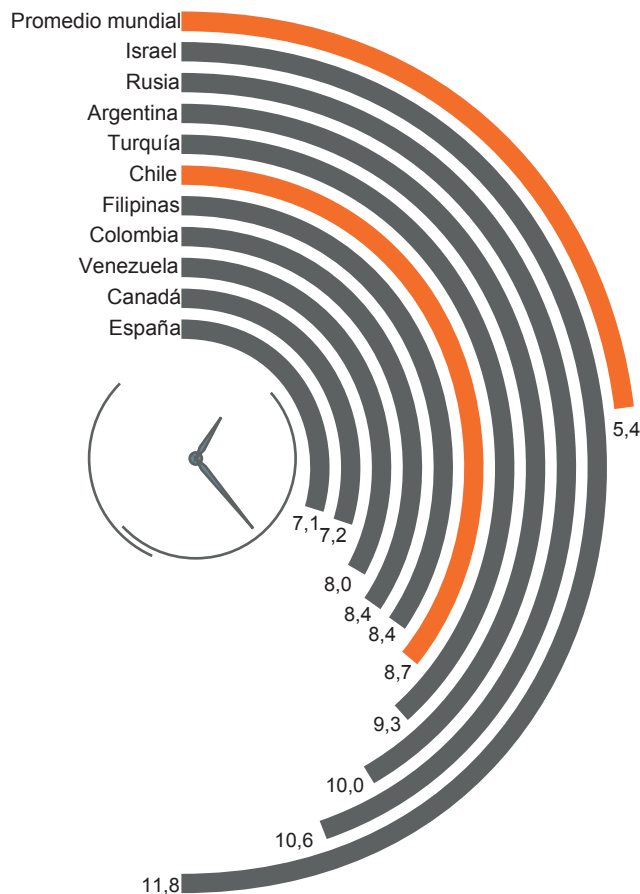


en internet<sup>37</sup> y Chile lidera el ranking destacando en el quinto lugar de penetración a nivel global, con 94% de usuarios que frecuentan alguna página social, además permanecen en ellas en promedio 8,7 horas del tiempo total que están conectados a internet. Facebook es la red favorita de los chilenos, ya que 9 de cada 10 usuarios con acceso a internet lo prefieren, sin una significativa distinción de edad, pues solamente baja significativamente desde los 55 años, transformándose en el tercer país con más penetración a nivel mundial. Twitter está ubicado en el tercer lugar, después de Windows Live Messenger, con 1.116.000 visitas al mes.

### Los 5 principales mercados de Facebook (%)



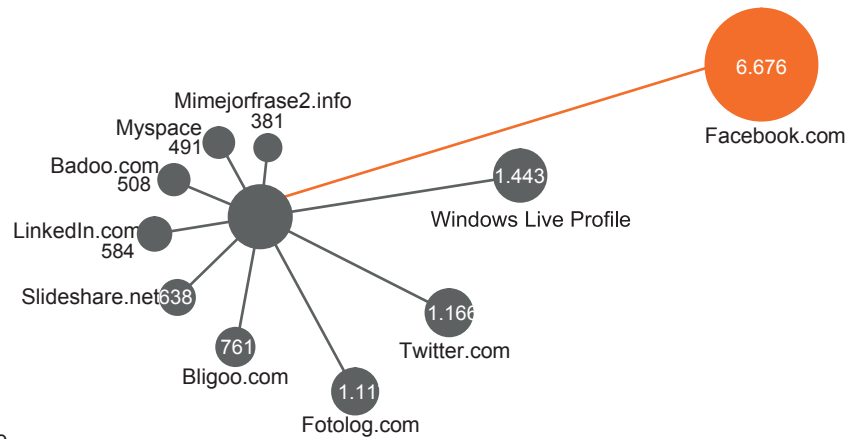
### Promedio de horas en redes sociales



FUENTE: Diario La Tercera, 20 de septiembre de 2011 elaborado con datos de ComeScore.

37. Christiansen Z., Axel. Chile es el quinto país del mundo que más tiempo pasa en redes sociales. [en línea] La Tercera en Internet. 20 de septiembre de 2011. <<http://papeldigital.info/lt/2011/09/20/01/paginas/036.pdf>> [consulta: 20 de septiembre de 2011]

## Las 10 redes sociales top en Chile (000)



FUENTE: Diario La Tercera, 20 de septiembre de 2011 elaborado con datos de ComeScore.

Únicamente el MNM tiene un espacio en su página web desde el cual se accede a redes sociales e incluye informaciones anexas como la reapertura del ascensor del Cerro Artillería, visitas oficiales, ciclos de cines, una noche en el museo, reportajes sobre objetos restaurados y el calendario de actividades. El MHM tiene los logos de redes sociales y de páginas de entretenimiento en la sección del área educativa, pero no se puede acceder a sus cuentas desde allí.

El 100% está inscrito en Facebook aunque no todos interactúan permanentemente con sus seguidores. El Museo Histórico de Carabineros creó una página a la que no ha agregado ningún tipo de información.

Según la citada encuesta del año 2010 de la compañía ComeScore la página más visitada por los cibernautas chilenos es la de Google. A partir de esta información y cruzándola con los datos del INE, se puede establecer que para el enviar y recibir e-mail y para buscar información los chilenos prefieren a Google. En relación al uso de redes sociales y a la penetración que tiene Facebook en el país, no es extraño que este portal aparezca en segundo lugar entre los más visitados.

A las autoridades del MNAE y del MNM, les parece que los medios de información con interactividad son inseguros, pues producen cuestionamientos públicos y anónimos a sus manejos y políticas, por lo tanto se decidió no participar activamente en estos medios.

## Portales más visitados

	Total Visitantes Unicos (000)	Chile % Alcance	Promedio Minutos por Visitante
Google site	6,797	95,5	197,2
Facebook.com	6,219	87,4	274,0
Microsoft site	6,069	85,3	523,4
Terra telefonica	4,120	57,9	20,2
Yahoo! site	3,397	47,7	19,8
Wikipedia	3,215	45,2	11,5
El Mercurio	2,888	40,6	46,3

Fuente: comScoreMedia  
Metrix, Abril 2010

Pese a que no se conoce la forma en que evolucionarán estas redes, es importante que las instituciones sociales como los museos, las consideren dentro de sus campañas de marketing, especialmente cuando la mayoría de los públicos que atienden actualmente son niños y jóvenes, justamente quienes más utilizan estos sistemas. (Gráfico página 87, población que uso internet).

Contar con salas de prensa virtual en la página web institucional, presenta a la institución como un centro vivo, lleno de actividades, comunicado de manera fluida y cercana a su comunidad, pues desde ahí el museo publica noticias, actividades y temas relacionados a la institución. Este sistema permite que la información sea gestionada más rápido y por lo tanto esté disponible para el público de forma casi inmediata.

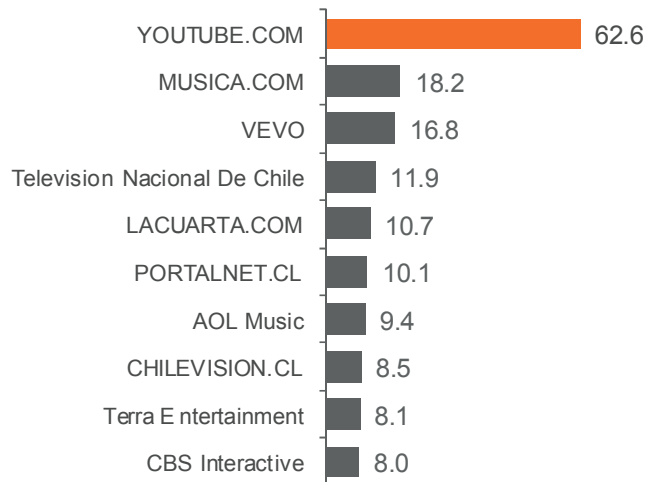
El MHM tiene link especial para esto, pero no hay información, el MHC cataloga este servicio como “diario virtual”, el MNM, tiene diversos enlaces y los llama “noticias”, donde publican diversas notas sobre temas afines al museo, “galería multimedia” desde donde se accede al canal de videos en [www.youtube.com](http://www.youtube.com) y “La Comunidad” que vincula al blog institucional. El MNAE tiene estos contenidos en el menú “actividades”.

Los portales de videos se deben considerar como buenos sistemas de marketing pues, al alojar videos institucionales, grabaciones hechas por visitantes o participantes de actividades realizadas en la institución, logran llegar a públicos que no ha asistido al museo. Además, en el país el sitio web de entretenimiento líder es Youtube, con un 62,6% de las preferencias y con más “140 minutos promedio por usuario”<sup>38</sup>. El MNM es el único con canal institucional en este portal. Hay dos videos institucionales MNAE pero están en las cuentas de los estudiantes

38. ComeScore. Situación de Internet en Chile [en línea] San Francisco, Estados Unidos. <<http://www.slideshare.net/lalydurango/com-score-state-of-internet-latin-america-soi-2010>> [consulta: 10 diciembre 2010]

de Comunicación Audiovisual de DuocUc, que los realizaron.

### Principales sitios de entretenimiento (%)



Fuente: comScoreMedia Metrix, Abril 2010

En Wikipedia, la enciclopedia libre que se encuentra entre las 10 páginas más populares a nivel mundial y sexta, según ComScore, más visitada por los usuarios chilenos, sólo se encuentra publicado el MNAE y el único con participación institucional en Flickr, portal para almacenar y compartir fotografías es el MNM.

Tampoco tienen sistemas podcast, fotografías del edificio en Mapcity, la ubicación señalada en Google Maps y por lo tanto al buscar en el portal de google no aparece el mapa de la ubicación, al costado del link del museo.

El MNAE paga por el posicionamiento de la institución en los buscadores disponibles en internet.

Otra forma de hacer marketing en la web, es habilitar un "link de interés". El MHM exclusivamente linkea las páginas del Ejército, el policial además de conectar con el portal de Carabineros incorpora a la DIBAM, el MNM agregó los cuatro museos pertenecientes a la Armada y los cuatro museos de la Red Viva, de la cual es miembro. El MNAE es el que más enlaces tiene, entre ellos se encuentra la página del Gobierno de Chile, portales de museos de las Fuerzas Armadas chilenas, DIBAM, y el Museo de Ciencia y Tecnología, museos aeronáuticos internacionales, asociaciones de modelismo, empresas de aviación, líneas aéreas y instituciones aeronáuticas, civiles, deportivas y militares.

La promoción en los futuros profesores es fundamental como

campaña de marketing, ya que el museo “al presentar a la gente más joven, los servicios que los atienden realizan una contribución muy valiosa a la sociedad y al sistema educativo”<sup>39</sup>. Solamente el 50% realiza difusión en Escuelas de Historia o de Pedagogía en Historia. No se invita a escuelas que imparten carreras de educación relacionadas al Turismo, Gestión Cultural, Arquitectura, Multimedia, Audiovisual, Diseño Gráfico, Diseño Industrial o Diseño de Vestuario y Criminalística, que puedan presentar colaboraciones futuras.

## 4.12 Turismo

El auge del turismo cultural es una gran oportunidad para atraer visitantes extranjeros a los museos de las Fuerzas Armadas y de Carabineros, ya que estas instituciones promueven un patrimonio único y singular, acercando al extranjero de manera didáctica a la historia latinoamericana y chilena.










































Los museos no aparecen en guías internacionales de turismo, así como tampoco, en la página web del SERNATUR, pese a que los encargados del departamento de marketing del MHM han solicitado a tres directores diferentes de esa institución, incluirlos en sus guías y página web. Todos los museos han aparecido en el periódico turístico trilingüe Chile Tips Trips que se entrega en diversos hoteles del país, pero no en todas las ediciones, puesto que se van turnando las diferentes instituciones culturales del país. En la página web informativa sobre turismo [www.chileexplora.com](http://www.chileexplora.com), mencionan al MNAE y al MNM. En el portal [www.turismochile.cl](http://www.turismochile.cl) nombran, en la sección de Santiago, al MNAE y en la misma página pero en el link de Valparaíso, al MNM.

En el área nacional relacionada al turismo cultural los museos del sondeo ubicados en Santiago no tienen presencia en las guías turísticas nacionales y ninguno es parte del “Circuito Cultural Transantiago, por ubicarse en sectores alejados y únicamente el MHM será parte del circuito cultural de la comuna de Santiago, difundido por la organización “Cultural Mapocho”. El caso del MNM, es completamente diferente pues es considerado y difundido como parte de los atractivos de la ciudad de Valparaíso.

Según **SERNATUR**, el año 2011 entraron a Chile 2.700.000 millones de extranjeros.

39.Lord, Barry y Dexter, Gail . Manual de gestión de museos. Barcelona, Ariel, 1998. 123.

## El museo realiza difusión en:

Revistas			
Diarios			
Radios			
Televisión			
Medio comunales			
Internet			
Redes sociales			
Museos afines			
Blogs			
Twitter			
Portal institucional			
Sala de prensa virtual			
Wikipedia			
Youtube o Vimeo			
Flickr			
Facebook			
Mapcity			
Google maps			
Podcast			
Medios institucionales			
Medios de otras F.F.A.A.			
Medios de gobierno			
Medios del CNCA			
Medios del M. de Defensa			
Medios del M. del Interior			
Guías turísticas nacionales			
Guías internacionales			
Asociaciones de turismo			
Escuelas de historia			
Escuelas de turismo			
Escuelas de diseño			
Escuelas de Criminalística			

Sólo el en MHC no han realizado producciones audiovisuales. Cuando son spots publicitarios se cobra por el arriendo del espacio, si son filmaciones de series, películas o videos vinculados a la cultura participan como colaboradores.

## 4.13 Promoción institucional

La identidad corporativa, mediante elementos visuales, permite diferenciarse de otros museos y lograr el reconocimiento de la sociedad a la que pertenecen. Todos los museos, han definido logotipo y colores institucionales, que presentan en los uniformes de todos los funcionarios, en la papelería oficial, en folletos, libros y páginas web.

Orientar la llegada con señalética facilita el acceso de los visitantes a los museos. El MNM y el MHC tienen letreros en los frontis pero pasan desapercibidos al ser muy pequeños.

El MHM es vecino del Parque O'Higgins y el MHC tiene una explanada al frente al Parque Inés de Suárez. Ambos jardines tienen gran afluencia de público y no se han instalado anuncios promocionales en sus alrededores.

El MHC instalará carteles indicando el acceso al edificio, pues no es claro el lugar de ingreso.

El MHM tiene descargas de fondos de pantalla con imágenes del edificio.

Dos de los museos tienen video institucional. Únicamente el MNM lo ha publicado en YouTube.

Como se comentó anteriormente, la presencia de los museos en las redes sociales es dispar. En el portal Facebook el MHM, tiene presencia desde el año 2009, a través del Departamento de Educación y tiene hasta la fecha 1.162 amigos. A través de la página comparten información, fotografías y videos de las actividades e incluso hay ciudadanos que han realizado denuncias del mal estado de patrimonio militar ubicado en otras regiones. El MNM tiene 2.576 amigos y también se difunde directamente sus actividades. El MNAE pese a tener posicionado su nombre, 91 personas han manifestado que les gusta la página, a 45 personas han hablado de ella y 2.434 personas han llegado a ella. En este mismo sentido la página del MHC señala que a 4 personas les gusta, 2 personas la han nombrado y 120 personas la visitaron.

En el caso de la promoción en [www.youtube.com](http://www.youtube.com), portal de entretenimiento más visitado por los cibernautas en Chile, según comScore, como se mencionó solo el MNM tiene un canal institucional. Las instituciones armadas chilenas tienen presencia, a excepción de la Fuerza Aérea, con una gran cantidad de videos y visitas por parte de los cibernautas e incluso se puede acceder a ellos a través de los portales institucionales.

**Slogan** El del Museo Histórico Militar es "Quinientos años de historia" y el del Museo Histórico de Carabineros "Nuestro patrimonio, es tu historia".

## ¿El museo cuenta con... ?

Logo

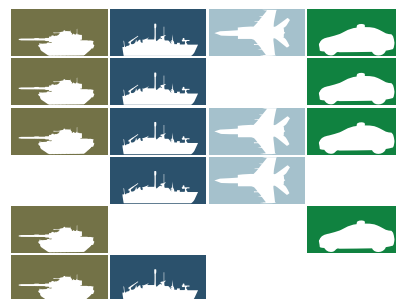
Slogan

Colores institucionales

Afiches en calles cercanas

Fidelización de público

Video institucional



## 4.14 Portal institucional

Como se ha comentado, las páginas web, se han convertido en un elemento de difusión fundamental para cualquier organismo contemporáneo, ya que consolidan y difunden la imagen institucional. Además, a diferencia de las instalaciones físicas del museo, el portal puede ser visitado desde cualquier parte del mundo, las 24 horas del día, los 365 días del año, facilitando el acceso al catálogo, a las publicaciones institucionales y a las actividades realizadas. Un servicio indispensable en todos los museos encuestados es la programación on line de visitas. Todas las páginas web de los museos estudiados tienen un catálogo en línea, a excepción del MHM que proporciona dos fotografías de objeto por sala. Ninguno lo tiene completo. El portal del MNAE posee un paseo virtual e interactivo que permite explorar el museo como si se estuviera allí. Este servicio es de fácil manipulación, atractivo e incentiva la visita presencial. El MHM entrega un recorrido por las salas, pero no es interactivo y muestra una fotografía y su descripción. El Museo Histórico de Carabineros está trabajando en la construcción de un recorrido digital, pero el MHC ha habilitado una línea de tiempo virtual, que recorre la historia de la función policial de la misma forma y con los mismos contenidos que el museo. Este servicio tiene una gráfica y dinamismo atractivo que puede ser revisado por un amplio público. Se puede recorrer desde el año 1541, cuando el conquistador Pedro de Valdivia nombró a Juan Gómez de Almagro como Alguacil Mayor y termina en el año 2010 con todo el proceso modernizador de Carabineros de Chile y su inserción en el mundo social chileno e internacional. Como ya se mencionó, hay material didáctico escolar para descargar. Además tiene un sector donde se puede escuchar

La mayor parte de las visitas a la página web del MNAE son extranjeras.



y descargar, marchas militares y melodías interpretadas por el Orfeón Nacional de Carabineros de Chile. Esta banda sinfónica, es la única con carácter nacional e interpreta un variado repertorio musical, que va desde música clásica, folclórica y hasta música popular.

El MHM y el MHC poseen guías y material didáctico escolar en formato pdf para descargar desde sus páginas institucionales. El MNAE permite bajar los últimos tres boletines de la institución, cuatro monografías de aeronaves y un libro de efemérides de la aviación. Toda información que entregan se encuentra únicamente en español.

Ningún museo proporciona el servicio de audioguías descargables.

El MNM es el único que posee buscador interno, con el cual se encuentra de forma sencilla y didáctica toda la información ubicada en la página web.

Todas las instituciones informan los horarios, tarifas y e-mail de contacto, sistemas para planificar visitas en línea y para comunicarse con el organismo.

El MHC ha dispuesto sólo un e-mail de contacto. El resto de museos tiene las direcciones de correo independientes, según los departamentos.

Fundamental es proporcionar información de la ubicación del museo, así como de las formas de accesos con planos. En todos los portales hay mapas de la posición del museo en la ciudad. El MNM tiene la más completa, gráfica y atractiva información orientando según el medio de transporte utilizado. El MHM indica cómo llegar en vehículos y Metro, pero no señala cómo hacerlo en locomoción colectiva. El MNAE indica todos los buses interurbanos que tienen paradero en el Terminal San Borja en la comuna de Estación Central, que pasan por la avenida Pedro Aguirre Cerda, pero no han actualizado los nuevos recorridos implementados por Transantiago. El único en señalar la ubicación de los estacionamientos es el Museo Histórico de Carabineros. Como el MNM cuenta con tienda, en el portal institucional se puede encontrar parte de su catálogo, aunque no se pueden realizar compras desde allí.

La página web del MNAE tiene links para descargar navegadores y software para compartir y leer publicaciones en formato pdf.

Jacqueline Glarner aclara que en la dinamización de los museos 2.0 deben considerarse tres etapas. La primera consiste

La Ley de Transparencia de los organismos públicos, obliga desde 2009 a habilitar la oficina de información, reclamos y sugerencias (OIRS). El museo de aviación es el único que la ha habilitado en el link "contacto", recibiendo solicitudes, reclamos, sugerencias, consultas, aclaraciones y felicitaciones entre otros mensajes.

en tener información disponible para los cibernautas, la segunda, es la interacción con los públicos, es decir, debatir, interactuar y crear relaciones y la tercera fase es poner información fuera del ámbito formal, es decir en las redes sociales. Los museos de las Fuerzas Armadas y de Carabineros se encuentran en la primera etapa.

## ¿El portal del museo cuenta con?:

Visita virtual de la colección

Contenido igual al museo

Contenido anexo

Contenido educativo anexo

Contenido según público

Versión en otros idiomas

Podcast o audio guías

Interactividad

Buscador interno

Enlaces externos

Blogs anexos

Videos en fuentes externas

Links a museos afines

Asociación a otras páginas

Link a comuna del museo

Descarga de contenido

Buzón de comentarios

Correo de contacto

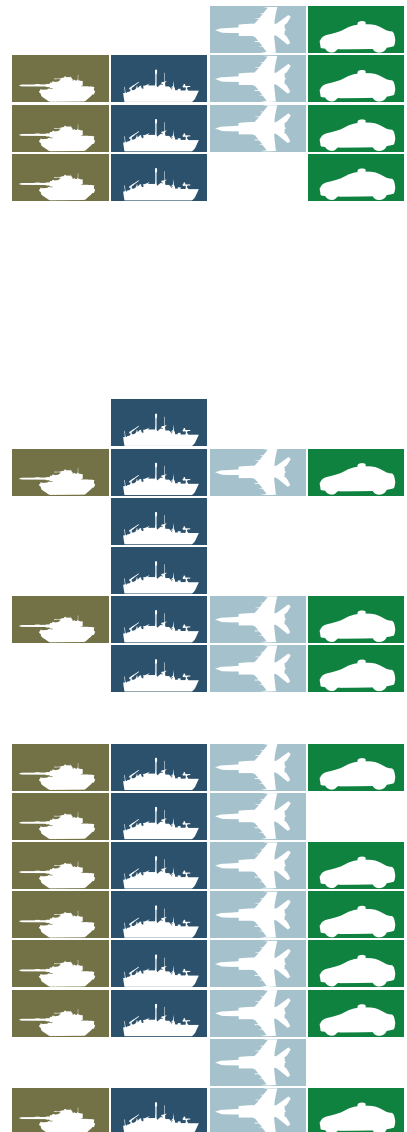
Mapa de ubicación

Horarios y días de visita

Costo de visita

OIRS

Solicitud de visita



## 4.15 Actividades realizadas por el museo

Que el museo organice actividades complementarias, como

conferencias, proyecciones audiovisuales, mesas redondas, seminarios y foros permite invitar al público frecuente a compartir en otro contexto, generar redes de contacto y nuevos conocimientos a los funcionarios de la institución, así como también, atraer nuevas audiencias.

En el MHM se realizan vacaciones entretenidas para escolares, quienes están todo el día en el museo realizando actividades relacionadas con los temas tratados en las salas.

En el MNM y en el MHM se celebra el día del niño durante el mes de agosto, con visitas guiadas animadas por personajes de la historia patria. Además hay talleres, actividades literarias y teatrales así como también, invitan a Bomberos, Bandas Militares, Brigadas Caninas de Carabineros a realizar actividades especiales con los niños y sus familias.

El museo de la Armada participa en el Festival de Cine Internacional de Valparaíso, exhibiendo parte de su archivo fílmico. La política de realizar actividades para la comunidad vecina, es implementada por tres de los museos, sin embargo son insuficientes. El único que no realiza este tipo de acercamiento es el Museo Histórico de Carabineros.

### El museo realiza las siguientes actividades:

Conferencias

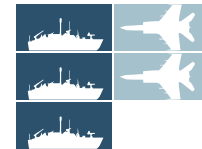
Proyecciones audiovisuales

Mesas redondas

Seminarios y foros

Cursos o talleres

Actividades municipales



### 4.16 Edificio

Los edificios donde se emplazan los museos históricos, según Santos Zunzunegui, son fundamentales en la consecución de su misión al “manifestar a primera vista cual es su función”<sup>40</sup>, pues facilitan la comprensión de lo que se encuentra en su interior, exteriorizando el mensaje principal.

En tres edificios de los museos estudiados, se ubicaron escuelas de formación, por lo tanto se comunica el sentido pedagógico así como la tradición institucional. El diseño del edificio del MNAE, según lo señalo en el libro “Museo Nacional Aeronáu-

40.Hernández, Francisca. El museo como espacio de comunicación. Asturias, Trea, 1998. 25.

tico y del Espacio”, “se inspiró en los hangares de aviación”<sup>41</sup>, conservando la línea comunicacional de la institución.

La residencia de estilo colonial del MHM fue declarada monumento histórico en 1990 y el MNM está postulando a esta categoría. El edificio del MHC se encuentra en una de las últimas construcciones del siglo XIX de la comuna de Providencia, siendo además, patrimonio cultural municipal.

Todos los museos necesitan ampliar el espacio de exhibición para las colecciones. El Museo Marítimo Nacional, gracias al proyecto Bicentenario podrá regularizar esta situación. El edificio policial pese a tener dos años desde su inauguración, necesita más salas, pero el caso más dramático es el del museo aeronáutico, ya que los objetos que resguarda necesitan muchos metros cuadrados para ser expuestos. Actualmente hay demasiadas aeronaves en la sala principal lo que provoca una saturación del espacio. Ninguno de estos museos tiene proyectada una ampliación

El Museo Marítimo Nacional, durante la realización del III Fórum Universal de las Culturas Valparaíso 2010 y en el contexto de la realización en el recinto naval del Seminario Latinoamericano de Diseño de Iluminación, alumbró su fachada, “con 99 modernos equipos importados desde España e Italia y 40 metros de LED lumínico en la techumbre, para iluminar una superficie cercana a los 3.000 m<sup>2</sup> que requieren una potencia energética de 15.000 watts”<sup>42</sup>. El espectáculo se realizó gracias a un convenio de cooperación entre el museo, la Armada de Chile y la compañía de electricidad Enersis. Esta última invirtió en la tecnología para su funcionamiento. El gasto energético fue cancelado por la Municipalidad de Valparaíso. Se proyecta volver a implementar el sistema de forma permanente con el auspicio de la misma empresa.

El 50% de los museos han asegurado el edificio. En el MHM esta medida aceleró el proceso de reconstrucción, ya que ha sido en corto tiempo y sin costos extras para la institución.

Carabineros tiene un proyecto de juego de aguas danzantes con luces y el MNM tiene proyectada iluminación especial nocturna.

41. Museo Nacional Aeronáutico y del Espacio. Santiago, Dirección General de Aeronáutica Civil, 2007. Página 17.

42. ENERSI. Comunicados de prensa [en línea]. ENERSI [fecha de consulta: 28 de OCTUBRE del 2011]. Disponible en < [http://www.enersis.cl/enersis\\_web/action.asp?id=09900&idn=2006620115221&tip=2](http://www.enersis.cl/enersis_web/action.asp?id=09900&idn=2006620115221&tip=2)

## ¿El edificio es?:

**Público**  
**Monumento nacional**



## El edificio:

¿Ha sido remodelado?



¿Está asegurado?

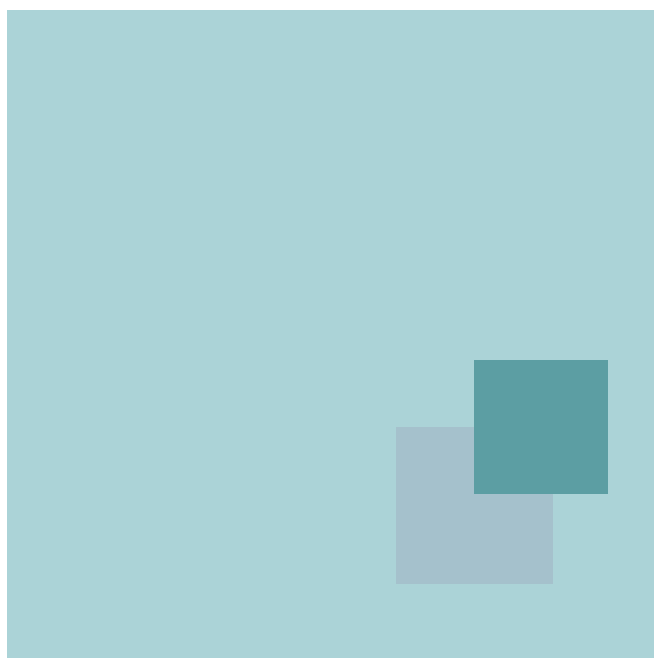
## Espacio museo



Necesidad de espacio de exposición (5.000 m<sup>2</sup>)  
Espacio actual de exposición (6.000 m<sup>2</sup>)  
Espacio exterior (800 m<sup>2</sup>)



Necesidad de espacio de exposición (5.000 m<sup>2</sup>)  
Espacio actual de exposición (6.000 m<sup>2</sup>)  
Espacio exterior (1.000 m<sup>2</sup>)



Necesidad de espacio de exposición (6.900 m<sup>2</sup>)  
Espacio actual de exposición (6.900 m<sup>2</sup>)  
Espacio exterior (111.667 m<sup>2</sup>)



Necesidad de espacio de exposición (1.000 m<sup>2</sup>)  
Espacio actual de exposición (720 m<sup>2</sup>)  
Espacio exterior (900 m<sup>2</sup>)

## 4.17 Visitas

En el contexto nacional, la preocupación por las audiencias se ha manifestado de forma evidente durante los últimos 5 años. En todos los fondos del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, se han incrementado los fondos para difusión y comunicación, un ejemplo de ello es la Línea de Fomento a la Lectura y a la Industria Editorial. En el año 2007, se creó la Línea FON-DART Bicentenario que solicitaba en las bases de todos los proyectos “énfasis en la creación, ampliación y diversificación de las audiencias”. Con el cambio de administración en el año 2010, el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes anunció un fuerte apoyo a los fondos de cultura que priorizan el acceso de la población a los bienes culturales. Haciendo énfasis en lo mismo, en una entrevista en la revista Capital, en octubre del año 2010 el Ministro del CNCA declara “Hasta ahora nos hemos esforzado por fortalecer una parte de la cadena, la del artista. Pero falta la otra parte, la del público. Para ello estamos trabajando en un mecanismo de estudio de subvención de la demanda<sup>43</sup>. Así como en los ámbitos de financiamiento del año 2012 en todos los fondos se incluye formación, investigación, creación y mediación, este último, a su vez se divide en mercados, infraestructura y desarrollo. Estas nuevas políticas apuntan por un lado a rentabilizar en términos cuantitativos las altas inversiones implementadas en creación e infraestructura y por otro lado a satisfacer la demanda ciudadana por mayor y mejor acceso a la cultura. Esta preocupación del Estado, al hacerse pública, implica no sólo reconocer un ámbito que ha sido insuficiente, si no que invita al resto de los actores a entrar en el debate, constatando cómo han manejado el problema de escasez pública, (Gráfico página 14). En este aspecto los museos de las F.F.A.A y de Orden tiene datos importantes que aportar, especialmente porque están entre los más visitados del país y aumentan año a año sus audiencias, sin registrar bajas a pesar de los conflictos sociales como tomas y marchas estudiantiles o desastres naturales como el terremoto del año 2010.

No existen criterios comunes en los museos estudiados sobre la forma de medición de audiencias y las pautas que han establecido priorizan estadísticas más generales como las cantidades anuales y las segmentaciones entre adultos y escolares, pero no en términos etáreos específicos. El MNAE, tiene cuatro segmentos, niños, niñas, mujeres y hombre, asumiendo única-

43. Carvallo, María Jesús. Radiografía al Fondart: ayer, hoy y mañana. Capital. 287 (5) 2010

mente un tipo de visita, las de grupos de escolares. Ninguno de museos del sondeo realiza evaluación según segmentación socioeconómica, sociocultural y regional, aunque en el MHC y en el MNAE cuentan con los datos de los colegios que los visitan y podrían realizar este tipo de análisis. Al ser museos de las Fuerzas Armadas y de Carabineros debieran tener un registro de los uniformados que reciben pero esta estadística sólo la realizan el MHM y el MNM. El MNAE y el MHC no registran el número de visitantes de las F.F.A.A que reciben, pero estiman que no es más del 10%.

No están al tanto como los visitantes se enteraron de la existencia del museo y si los colegios llegan efectivamente por las invitaciones que reciben a través de las cartas enviadas a principios del año, o por recomendaciones de otros docentes, así como tampoco tiene los datos exactos de visitas por unidades familiares, grupales o individuales, como se menciono anteriormente, consideran que los grupos escolares son más del 70% de las visitas, es decir, no saben exactamente cuál es la segunda unidad que más los visita, este punto es fundamental si quieren atraer a los otros grupos.

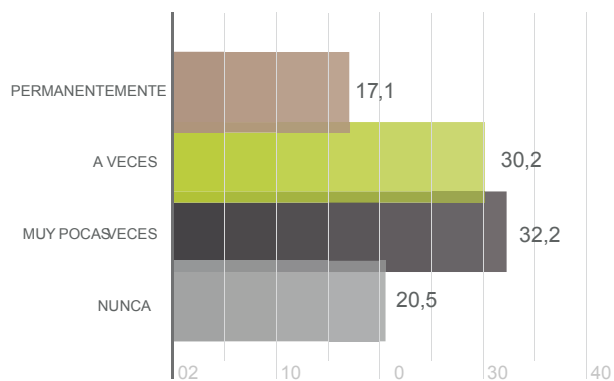
En todos los sectores relacionados con la satisfacción de públicos como las económicas, publicitarias, educativas o en áreas del diseño es fundamental contar con datos estadísticos de los públicos objetivos para crear actividades y servicios, ya que al no conocer a los asistentes, cualquier esfuerzo es en vano y no se logran los objetivos propuestos que son indispensables para incorporar nuevos públicos.

Además de tener datos insuficientes, no obtienen datos cualitativos que demuestren que los servicios son de calidad, así como tampoco conocen cuál es la razón del aumento año a año de sus visitantes y concluyen que es porque envían invitaciones a una mayor cantidad de colegios.

Los horarios de visitas en tres de los museos del sondeo son de martes a domingo de 10 a 17 horas. El MHC el sábado abre de 10 a 13 horas y el día domingo permanece cerrado por falta de personal, perdiendo la visita de las personas que frecuentan el parque cercano o los que solamente pueden acudir los fines de semana. El MNAE tiene un hangar de reactores que sólo se puede visitar a las 11 am. y a las 16 pm, por no tener personal para que lo custodie durante el resto del día, impidiendo que los visitantes puedan revisar una área importante de la muestra.

Todos los museos del sondeo están preocupados en atraer escolares, en consecuencia, únicamente difunden su patrimonio en el sector infantil. En comparación a España, los museos de la investigación, están por sobre la media de atención a estudiantes, puesto que en este país, “los grupos de escolares constituyen el 20% y el 25% de la audiencia de museos”<sup>44</sup>. Estos datos los podemos asociar a las cifras entregadas por ENPCC, donde el 89,2% de los jefes de hogar, indican nunca o muy pocas veces promover la práctica cultural en el hogar.

### Jefes de hogar que promueven la cultura (%)



Fuente: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), elaborado con datos de la Segunda Encuesta Nacional de Participación Consumo Cultural, INE.

Invitan a los colegios, mediante una carta dirigida a los directores o departamentos educacionales de las municipalidades. En ella se explica de qué trata el museo, que encontrarán en las instalaciones, cuáles son los niveles con contenido afines y cuánto dura la visita. En el MHC, en estos momentos se da prioridad a visitas mayoritariamente de jardines infantiles, colegios, escuelas y liceos de comunas de escasos recursos ofreciéndoles movilización y una colación al finalizar la visita. Las reservas en todas las instituciones son con al menos dos meses de anticipación, indicando una alta demanda, que impide concentrarse en otros segmentos. Los colegios técnicos con alumnos en práctica trabajando en el MNAE llevan a los cursos de 3° y 4° medio para incentivarlos a estudiar la carrera Mantenimiento de Aeronaves. Ningún museo trabaja con estudiantes de educación superior.

María Inés Silva señala en el libro “Políticas Culturales: Contingencias y Desafíos” publicado por el Observatorio de Políticas Culturales, que es primordial el incentivo hacia manifestaciones culturales desde edades tempranas pues, son los niños

44.Lord, Barry y Dexter, Gail . Manual de gestión de museos. Barcelona, Ariel, 1998. Página 123.



los que se acercan de manera natural a las manifestaciones artísticas y culturales, transformándose en las audiencias del futuro. En este sentido la segmentación certera de públicos estimula la creación de servicios exclusivos para ellos, es así como el MNAE ha incentivado las visitas de los niños en etapas prebásicas, que asisten cuando les enseñan los diferentes medios de transporte.

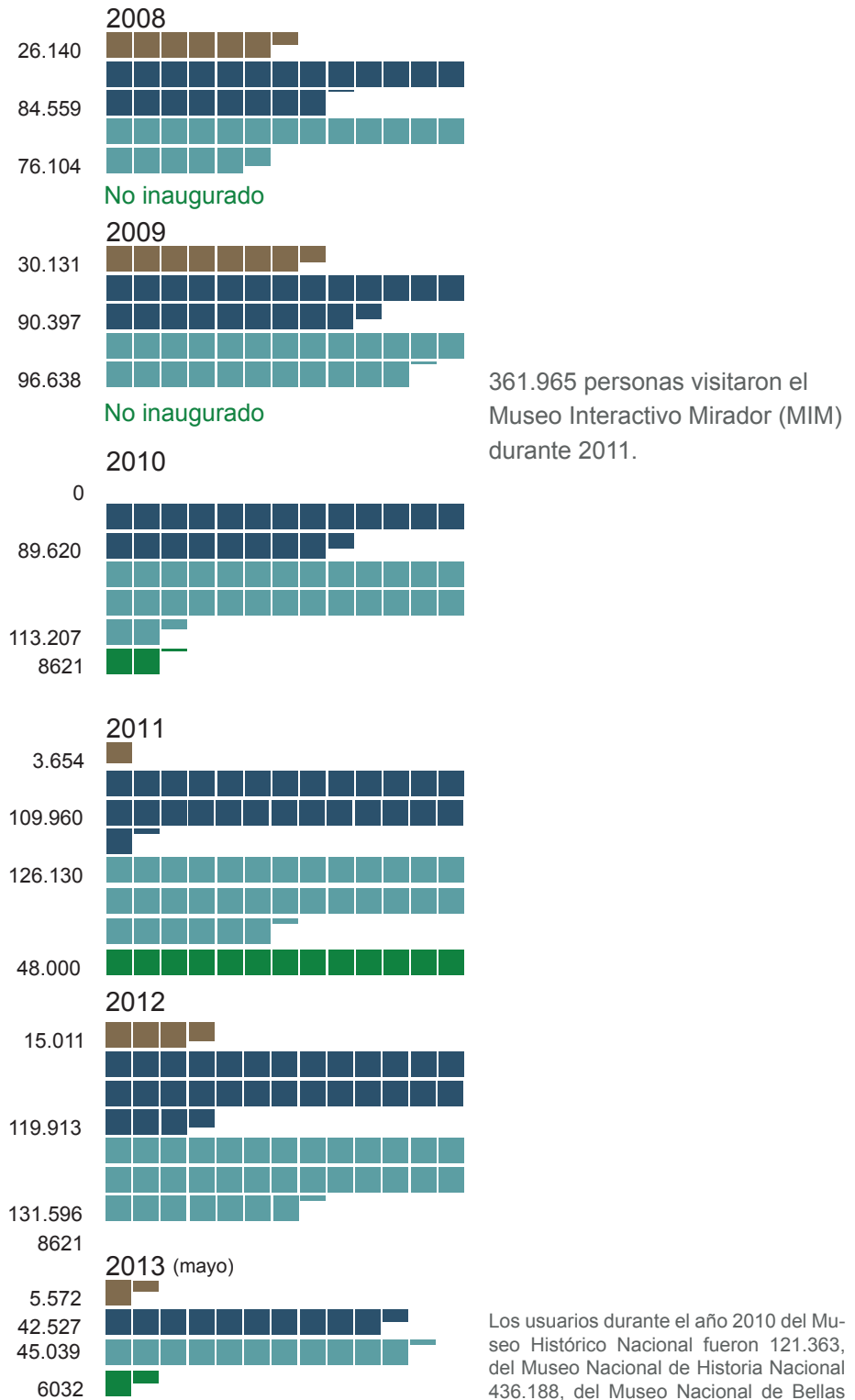
Durante la exposición en Casas de lo Matta, colegios de la comuna de Vitacura solicitaron recorridos con guías del museo para realizar la visita, lo que demuestra el alto interés de este público, que no conocía el patrimonio militar, en entenderlo mejor. En 20 días tuvieron 1190 visitas y mucho interés por parte de los espectadores por visitar el museo. Reafirmando la necesidad de crear más instancias de este tipo.

Los museos que participan activamente en días especiales como el Día Internacional del Museo, el Día del Patrimonio Cultural y Museos de Medianoche atraen gran cantidad de visitas, incluso han obtenido para esos festejos muy buenos resultados, estableciendo récord de asistencia. Para estas festividades suelen invitar a Bandas Militares, Unidades Caninas, Bomberos, así como también, realizan recreaciones históricas, tour con personajes destacados, marionetas y talleres didácticos para niños. Igualmente los museos que no han planificado actividades especiales, tienen alzas en su promedio de público.

La sala más visitada en el MNM es la Sala Prat. En el MHM también son las relacionadas a la Guerra del Pacífico y a la Primera y Segunda Guerra Mundial, pues proporcionan recorridos especiales para niveles que estén estudiando estos hechos. El MHC al tener un recorrido secuencial no tiene una sala con mayor público, pero la exhibición de automóviles policiales que está en los patios del museo, llama la atención de los visitantes y de los transeúntes, lo mismo sucede en el MNAE con las aeronaves ubicadas en los jardines principales.

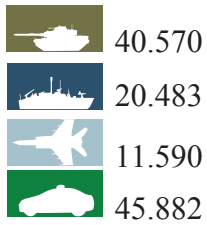
El MHM, no tuvo visitantes el año 2010, debido a los arreglos efectuados en el edificio. Durante el 2011, se realizaron sólo visitas agendadas y no estuvo abierto a todo el público. Para el año 2012 se estima su reapertura.

## Visitas anuales

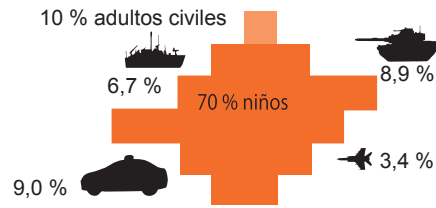


Los usuarios durante el año 2010 del Museo Histórico Nacional fueron 121.363, del Museo Nacional de Historia Nacional 436.188, del Museo Nacional de Bellas Artes 233.313 y de la Subdirección de Museos 561.461.  
Fuente: INE

## Funcionarios 2011



## Porcentaje visitas civil-militar



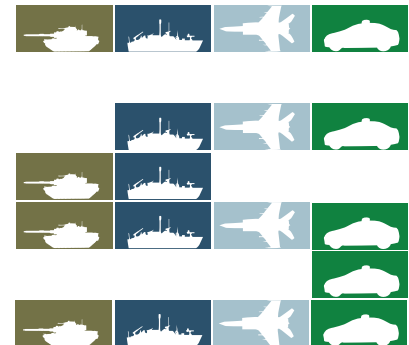
## ¿El museo participa en ?:

Día Internacional del Museo  
 Día del Patrimonio Cultural  
 Museos de Medianoche



## ¿El museo registra número de?:

Público  
 Público que reitera visita  
 Público según sexo  
 Público militar  
 Público según edad  
 Público según GSE  
 Público según género  
 Público según comuna  
 Público según región  
 Público vecino al museo



## Récord de visitas en un día



## 4.18 Financiamiento

Los museos de las Fuerzas Armadas y de Carabineros son estatales porque los recursos con los que operan son asignados a través de las instituciones de las cuales dependen. En el caso del MHM y MNM son mediante el Ministerio de Defensa Nacional y el de Carabineros por medio del Ministerio del Interior. El caso particular, es del MNAE que depende directamente de la Dirección General de Aeronáutica Civil, (DGAC), y que le entrega los recursos provenientes de los “pagos de tasas aeronáuticas que pagan las líneas aéreas, por el uso de servicios; por los derechos de embarque que pagan los pasajeros y por las concesiones aeronáuticas que administra”<sup>45</sup>. El MHC depende de la Dirección de Educación, el militar del Departamento de Bienestar del Ejército y el naval pasó hace unos meses a estar subordinado a la Secretaría General.

Al finalizar el año cada museo presenta el presupuesto institucional, que debe ser aprobado por el alto mando. En él se presenta el cálculo total de los recursos que se solicitan y si se requiere financiamiento extra para proyectos excepcionales, se presenta junto al cálculo total. A la vez se debe realizar un reporte financiero con el balance del año en ejercicio.

Para todos los museos analizados, es un beneficio obtener el presupuesto del Ministerio de Defensa, del Ministerio del Interior y de la DGAC, puesto que los recursos que se entregan les alcanzan para la operatividad anual y no tienen que salir a buscar dinero a instituciones privadas, como sí lo hacen otros museos nacionales, que terminan alterando la línea curatorial o transformándose en centros de eventos en favor de quienes los auspician.

Al ser públicos, no pueden postular directamente a fondos estatales como los otorgados por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes u otros organismos gubernamentales, pero si pueden hacerlo mediante corporaciones culturales. Este sistema también sirve para obtener fondos privados a través de la Ley de Donaciones Culturales, pero únicamente el MNAE no cuenta con una institución de apoyo. El Ejército implementó el proyecto Clío, que antecedió la creación del MHM, para desarrollar la investigación histórica, el catastro de los bienes patrimoniales, edificios y lugares históricos propios. También solicitaron fondos a través de este método al Banco Estado para la creación de la sala donde se encuentra representado

45.DGAC. Sistema Aeronáutico Nacional[en línea]. DGAC [fecha de consulta: 15 de AGOSTO del 2011]. Disponible en <[http://www.dgac.gob.cl/portal/page?\\_pageid=314,149418&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://www.dgac.gob.cl/portal/page?_pageid=314,149418&_dad=portal&_schema=PORTAL)>.

Antonio Varas en su gabinete de trabajo, porque él creó la caja de ahorro que posteriormente se transformó en esta institución bancaria. Como ya se indicó, la construcción del Museo Histórico de Carabineros y de su Centro Cultural fue realizada bajo este sistema. El año 2000, el MNAE ganó fondos a través del V Concurso Nacional de Proyectos de Valoración y Divulgación de la Ciencia y la Tecnología, realizado por Conicyt, con el proyecto: Vuélate con un Avión.

Por ley todas las reparticiones gubernamentales deben usar la página web Chilecompra, que sirve para la adquisición de bienes y servicios, de manera pública y transparente, por lo tanto los museos, deben comprar y arrendar a través de este portal, pero es un punto problemático para todas las instituciones sondeadas, pues demora y hace burocrática la adquisición, ya que, deben solicitar los productos a las áreas financieras de los departamentos de los que dependen y no pueden ser comprados directamente por la institución, haciendo doblemente burocrático el proceso. En las áreas de conservación y restauración sucede con frecuencia que los materiales solicitados son cambiados sin la opinión del experto, por lo que se realiza nuevamente todo el procedimiento haciéndolo aún más lento.

El alquiler de espacios en los museos, es una práctica regular en todos los países para generar ingresos extras. En los casos analizados, el MHM es el que mayor beneficio obtiene, ya que están autorizados para arrendar a precio de mercado sus salones, estacionamientos, patios y salas de reuniones y conferencias. Para el museo este sistema ha generado que casi el 50% de su presupuesto sea obtenido por este tipo de servicios y las ganancias han sido reutilizadas en su totalidad para las actividades desarrolladas por la institución. El MNM, si bien alquila espacios no pudo obtener beneficios económicos por ellos, por lo tanto sólo cobra el costo operacional. El MNAE no tiene muchos espacios, por lo tanto casi no realiza este tipo de actividad y cuando lo ha realizado el dinero recaudado es entregado directamente a la DGAC y no es devuelto para el uso en la institución, por este mismo motivo no existe el interés de poner una tienda o generar arriendo de sus instalaciones.

El Museo Histórico de Carabineros no ha habilitado una sala de venta, el cobro de entrada o en el futuro el arriendo de espacios, pues no permiten el ingreso de dineros anexos a los recibidos por la institución, por lo tanto el presupuesto asignado solventa todos los gastos. Hasta el momento y debido al

presupuesto que le otorgan no ha necesitado aun hacer uso de este tipo de actividades.

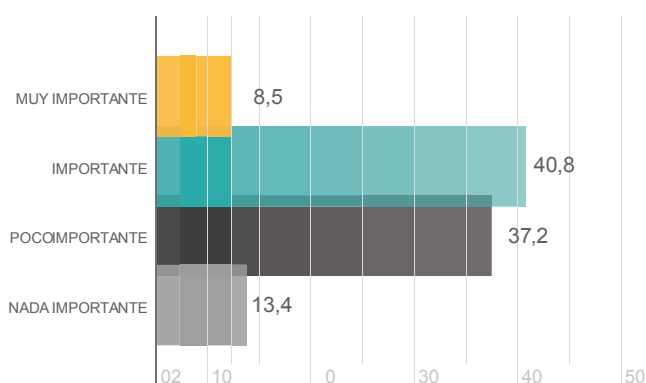
## 4.19 Generación de ingresos

Todos los museos pueden utilizar los fondos PAF, pero el MHM y el MNM los emplean de forma sistemática.

Actualmente en el CNCA, se encuentra estudiando el pago diferenciado por las actividades culturales, con un sistema de subvención a los ciudadanos más vulnerables económicamente. En relación a esto, el costo de entrada a los museos es bajo y no supera los \$700. Cada museo tiene políticas diferentes. El MNAE y el MHC, no cobran por el ingreso. El MHM y el MNM tienen precios diferenciados entre adultos y estudiantes y tercera edad. El MNM como política cobra \$100 a los estudiantes. Este es un valor simbólico para incentivar y educar la cancelación por el servicio cultural otorgado. El MNAE y el MNM tienen cajas de abono voluntario, lo que incentiva que los visitantes donen dinero, el cual es destinado a los mismos museos. Pese a que todos los museos tienen necesidades diferentes en relación al ingreso de recursos, el MNAE y el MNM tienen cajas de abono voluntario, lo que incentiva que los visitantes donen dinero, el cual es destinado a los mismos museos.

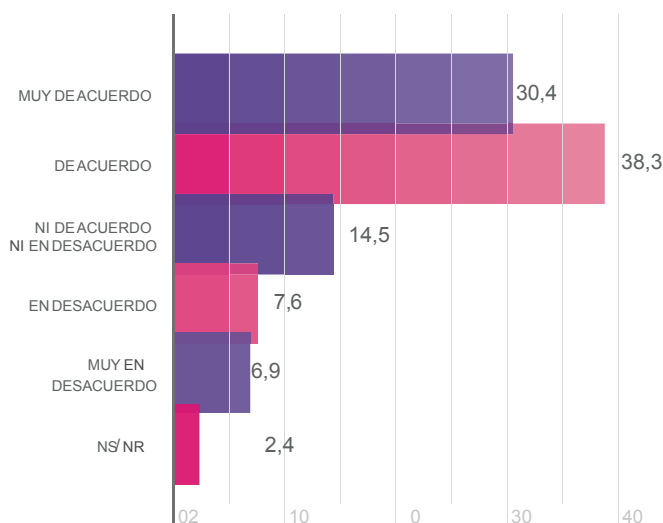
Los chilenos manifiestan en un 49,3%, que el gasto en cultura es poco o nada importante, dentro del presupuesto familiar y referente a la gratuidad de los servicios culturales señalan en un 68,7% estar de acuerdo o muy de acuerdo con que no se les cobre por su disfrute. No existen grandes diferencias en relación al género, al estrato socioeconómico o a la edad.

## Relevancia del gasto de dinero en cultura (%)



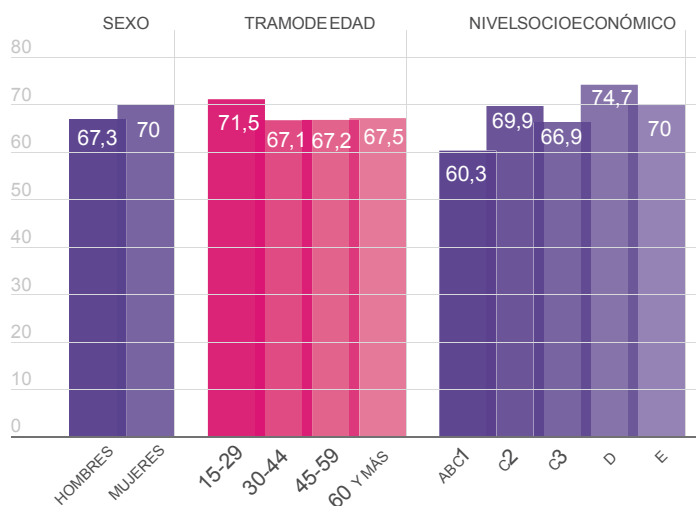
Fuente: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), elaborado con datos de la Segunda Encuesta Nacional de Participación Consumo Cultural, INE.

## Percepción sobre necesidad de gratuidad (%)



Fuente: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), elaborado con datos de la Segunda Encuesta Nacional de Participación Consumo Cultural, INE.

## Percepción sobre necesidad de gratuidad (%)



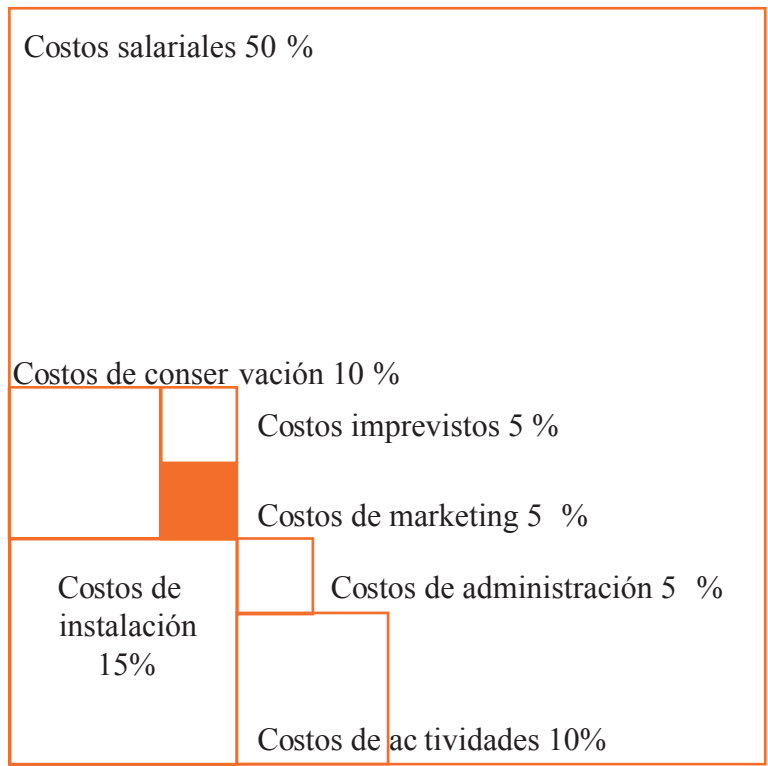
Fuente: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), elaborado con datos de la Segunda Encuesta Nacional de Participación Consumo Cultural, INE.

## 4.20 Costos y distribución

La distribución de los gastos en los museos debe ser, según Barry Lord y Gail Dexter Lord, entre un 50 y un 65% para gastos en salarios, en el caso de los museos encuestados, efectivamente los porcentajes más altos están destinados a este ítem. En relación a los gastos de difusión estos autores señalan que es común en todas las instituciones culturales los bajos gastos efectuados en esta área y estos bordean el 5 %

del presupuesto total, pese a que en las empresas privadas de altos ingresos se destina como rango base un 10% y se considera un 25% como situación ideal. Los museos de las Fuerzas Armadas y de Carabineros no son la excepción y sus porcentajes están muy por debajo de estas cifras. Sólo el MHC se acerca con un 4,5 %, le sigue el MNAE con un 3 %, el resto no supera el 2 % con 1,4 % del MHM y un 1,7 % del MNM.

### Costos y distribución (%)



Fuente: Manual de gestión de museos, Barry Lord, Gail Dexter Lord. Ariel, 1998



# Presupuesto

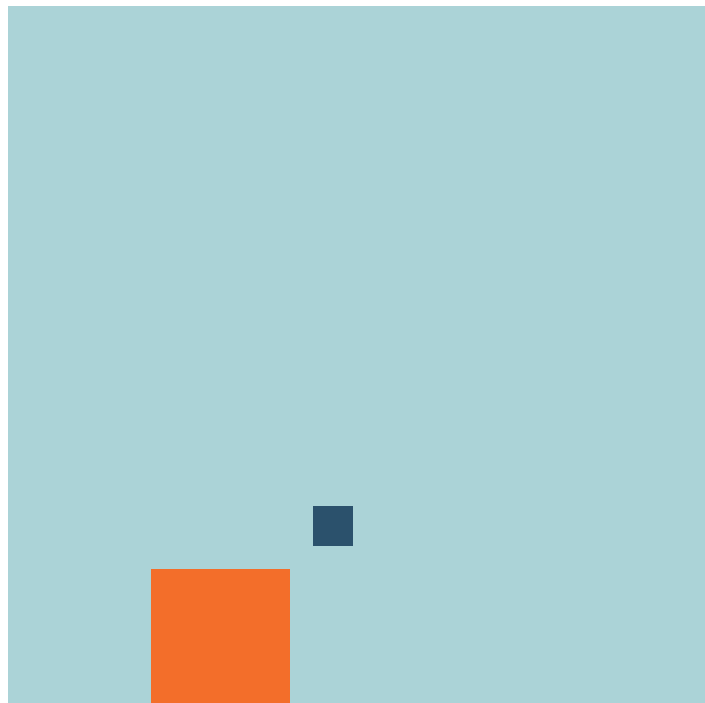


**Total ingreso anual (161 mill\$)**  
ingreso estatal (85 mill\$)  
Autogestión (70 mill\$)  
Entradas (6 mill\$)  
Difusión (2.400 mill\$)



**Total ingreso anual (134 mill\$)**  
ingreso estatal (76.117.100 mill\$)  
Autogestión (51.219.000 mill\$)  
Entradas y tienda (6.663.900 mill\$)  
Difusión (2.400 mill\$)

**Total ingreso anual (719 mill\$)**  
ingreso estatal (716 mill\$)  
Entradas (2.400 mill\$)  
Difusión (21. 879.280 mill\$)



**Total ingreso anual (372 mill\$)**  
ingreso estatal (372 mill\$)  
Difusión (17 mill\$)

# Capítulo V Conclusiones y recomendaciones

A través de la comparación entre los museos nacionales de las Fuerzas Armadas y de Carabineros, de los datos presentados de sus actividades y funcionamiento y de las estadísticas de la realidad nacional que se encuentran disponibles, es posible obtener conclusiones sobre las áreas consultadas y tener un panorama amplio de su gestión cultural, para así, proponer recomendaciones sobre las áreas esenciales de los museos contemporáneos. Una vez establecida estas fortalezas y debilidades, podrán compararse con otras instituciones nacionales en el ámbito museístico y ser antecedentes de estudios más profundos en este campo.

Aunque el Museo Histórico de Carabineros tiene poco tiempo de funcionamiento y hay departamentos que no están desarrollados, se aprecian problemas similares a los de sus pares investigados, pero tiene la oportunidad de corregirlos antes de su implementación.

Existen asuntos transversales que todos los museos deben resolver y que se reiteran en las encuestas usadas como referente para este estudio. En este sentido y pese a los casi 30 años del primer diagnóstico administrativo realizado por la DIBAM a los museos chilenos, se aprecian mejoras, pero han sido insuficientes, además se encontraron similares falencias a las que el público manifestó en la encuesta realizada en el año 2008 en el MNHN. También se detectaron deficiencias en la difusión y posicionamiento de los museos en la web, de igual forma que en el estudio de viabilidad en la web 2.0 realizado en los museos españoles por Abanlez en colaboración con Dosdoce.com.

En términos generales los museos cuentan con muy buenas bases para desarrollar su mandato, pero tienen que fortalecer sus áreas más débiles como los servicios digitales, las mediciones de visitantes, la promoción institucional y la autogeneración de ingresos.

## 5.1 Conclusiones generales

- Excelentes servicios y actividades, pero falta masividad, difusión y posicionamiento de estos.

- Escasa promoción de los valores simbólicos que promueven los museos.
- Pese a los bajos índices de frecuentación a los museos por parte de los chilenos, las instituciones investigadas tienen un gran número de visitantes y éstos además crecen paulatina y sistemáticamente.
- Falta una red estable de trabajo que articule la labor de todos los museos del estudio.
- Escasez de directores con capacitación o estudios superiores en ámbitos culturales.
- Desequilibrio entre la cantidad de visitantes, el prestigio social de las Fuerzas Armadas y de Carabineros y la recordación en la sociedad.
- Escasa evaluación del público asistente y del público potencial.
- Dificultad en el uso del sistema chilecompra, especialmente en las áreas de conservación y restauración.
- Inexistente intercambio de piezas con museos extranjeros.
- Débil uso de plataformas digitales.
- Insuficiente uso de las TIC's.
- Desequilibrio entre sus argumentos épicos y materias más cercanas.
- Dificultad para la autogeneración de ingresos.
- Carencia de relatos complementarios.
- Escasa promoción institucional.
- Ausencia de la historia reciente del país, en que las Fuerzas Armadas y de Carabineros tuvieron un rol preponderante.
- Falta de un departamento de acción cultural, a cargo de un gestor cultural, que coordine los diferentes departamentos.

## Recomendaciones generales

Cada vez, es más importante que la administración y gestión sea realizada por directores con estudios en ámbitos culturales, pues deben impulsar la toma de decisiones estratégicas, mediante la formulación de planificaciones y políticas interdepartamentales que contemplen ámbitos multidisciplinarios, dando respuestas a las demandas de la sociedad actual y sin perder el sentido del quehacer del museo. Esto se debe considerar no sólo para el incremento cuantitativo de las audiencias, si no para proveer un servicio de calidad que promueva las visitas reiteradas y posicione el museo dentro del ámbito nacional.

Como los directores deben ser militares o carabineros que no necesariamente tienen estudios en gestión cultural, es recomendable crear un área o departamento de acción cultural, a cargo de un gestor cultural, subordinada de la dirección, que maneje, potencie y controle el trabajo interdepartamental, así como también para incentivar el aumento de actividades y servicios. Además en este cargo se pueden desarrollar proyectos para ser presentados en los diferentes ámbitos de los fondos concursables, a través de corporaciones o para generar proyectos con auspicios privados que sean necesarios para la institución.

Al ser museos de dependencia orgánica, las estrategias y administración son determinadas y evaluadas por los departamentos superiores manejados por funcionarios uniformados, que no permiten el desarrollo de políticas creativas e innovadoras relacionadas a las nuevas formas de comunicación digital, así como tampoco el crecimiento de áreas educativas o financieras. Una forma de solucionar esto es realizar estudios cualitativos que permitan las comparaciones con el mundo cultural chileno, a fin de considerar nuevos argumentos y estrategias en la obtención de beneficios y recursos por parte de las secciones de las que se depende. Lamentablemente este es un aspecto en el que todos los museos están muy débiles, pues no disponen de indicadores certeros de las visitas que reciben y la calidad de los servicios nunca ha sido medida. La definición de públicos los faculta a ejecutar estrategias de fidelización y aumento en el número de visitantes, a la vez que posibilita otorgar prestaciones de mejor calidad a las audiencias que ya están cubiertas. Sin estos datos es imposible que el museo crezca y se posicione en la sociedad, porque todas sus políticas están siendo desarrolladas sin considerar la opinión de quienes las disfrutan. Estos estudios no se realizan de forma sistematizada por la falta de recursos, por tanto para ejecutarlos se debiera reclutar servicios de estudiantes en práctica para que los desarrollen bajo la supervisión de la institución. Este tipo de estadísticas proporciona al museo, criterios más amplios y confiables al momento de solicitar presupuesto, presentar proyectos y compararse con otros organismos, pues los argumentos tendrían bases sólidas, diagnósticos concluyentes muy difíciles de refutar y con la evolución temporal de los datos obtenidos. Otra forma para obtener mediciones es la consulta interna, que debe incluir a todos los departamentos, para que

aporten su mirada específica a las políticas generales, retroalimentando todos los procesos, pues ninguna institución, sea del tipo que sea, logrará buenos resultados si no evalúa sus acciones. Para crear mejores indicadores y más servicios, es preciso destinar un tiempo fuera de la rutina de trabajo para evaluar y proponer actividades, es así como el Museo Histórico y Militar, debido a su cierre forzado por el terremoto, tuvo espacios para que sus funcionarios propusiesen nuevas acciones exitosas, como exposiciones en instituciones externas, la inclusión de nuevas tecnologías y en el caso de la biblioteca institucional y otros departamentos, lograron descongestionar trabajos acumulados.

Al tener contenidos tan particulares y responder a las mismas formas de gobierno y administración, estos museos debieran formar una red estable, que fortalezca los aspectos en los que tienen mayores dificultades, con el objeto de resolverlos en conjunto, potenciando sus fortalezas y reduciendo sus debilidades. Además este método de trabajo grupal generaría comparaciones certeras entre ellos, mediante protocolos comunes que permitan el éxito de todos. En este aspecto sus relatos se debieran trabajar de forma complementaria, para ampliar el conocimiento de los visitantes, al obtener diferentes miradas del mismo periodo en que las Fuerzas Armadas y Carabineros han participado.

Es recomendable la realización de un encuentro entre los museos del sondeo que proporcione un marco de reflexión sobre las experiencias de sus funcionarios y servicios que incluya todos los aspectos, con la intención de fomentar el desarrollo grupal, a sus profesionales, y abordar los retos tecnológicos actuales, así como también crear sistemas de cooperación y participación mutua que los posicione al frente del desarrollo social de las Fuerzas Armadas y de Orden. Este encuentro ayudaría a que muchas de las propuestas surgidas en la investigación y otros aspectos considerados por cada museo fueran realizadas y solucionadas con colaboraciones de entre todos, favoreciendo sus labores y logrando un mejor posicionamiento en el contexto nacional.

Los museos del estudio al ser especializados y no tener referentes nacionales debieran fomentar y practicar el intercambio internacional de piezas, que permitan la realización de exposiciones temporales, que interesen a amplios y diversos públicos, generen difusión en los medios masivos y atraigan nuevos

auspiciadores y colaboradores. Esto además de presentarlos públicamente como instituciones activas y dinámicas, atrae visitantes que no frecuentan la institución. Este tipo de exhibiciones al atraer una mayor cantidad de públicos generan mayores ingresos en concepto de entradas y compras en la tienda, si se tienen objetos atractivos.

Estas instituciones ricas en patrimonio y con pocos recursos deben contar con nuevas formas de gobierno, ingeniosas y capaces de potenciar los insuficientes recursos financieros, en este sentido las nuevas plataformas digitales proporcionan oportunidades creativas y cercanas al público que no deben excluirse a priori. En este aspecto, los directores son los principales impulsores y deben conocer y entender las posibilidades que ofrecen en varios campos de acción museal, ya que estas no sólo deben estar presentes en la muestra del museo, sino además pueden ser aplicadas en sus diferentes departamentos.

En relación a sus relatos, hay dos cuestiones fundamentales que los museos deben corregir para ser legitimados por los chilenos, por una parte deben equilibrar los argumentos monumentales con la inclusión de temas y fenómenos integrales y locales importante para las sociedad actual, como lo son los contenidos de género, de etnias locales, o tópicos más cotidianos y cercanos, como los implementados por el MHM sobre la historia de la alimentación o de las vestimentas en Chile. Estos nuevos contenidos pueden incluirse en la web, en guías y actividades educativas.

Por otra parte, deben abordar los últimos 40 años de la historia nacional, donde las Fuerzas Armadas y de Carabineros, tuvieron roles importantes, puesto que su omisión manifiesta las contradicciones para establecer una historia oficial, pese a que, como se manifestó en los gráficos, la ciudadanía ya tiene una opinión clara y sostenida en el tiempo sobre el rol de los cuerpos uniformados y lo mismo ha ocurrido en la forma de enseñarla. Este aspecto se vuelve fundamental para las instituciones investigadas, ya que no hay un museo en Chile que aborde este periodo de manera completa, por lo tanto incluir en el relato esta época generaría que los chilenos puedan tener diferentes espacios que visitar, para complementar su mirada y tener criterios amplios para entender el pasado.

A continuación se detallan las conclusiones según las áreas contenidas en la encuesta.

## 5.2 Conclusiones trabajadores

- Falta de personal para atender las tareas de forma eficiente.
- Inadecuada contratación en algunos cargos con profesionales que no tienen los estudios competentes.
- Débil actualización de ciertos trabajadores a requerimientos presentes.
- Falta implementar programas de trabajo voluntario.
- Nulo incentivo para capacitación y estudios de postgrados.
- Débil sistema de renovación y selección de las áreas directivas.
- Inestabilidad y precariedad, debido al sistema de contratos “a contrata”, que tienen un año de duración, permitiendo la fuga de funcionarios sin el deber de comunicarlo con anticipación.

## Recomendación trabajadores

Es recomendable respetar los cargos, carreras y estructuras establecidas en los organigramas, pues esto genera una buena administración y gestión de los profesionales, permitiendo que los trabajadores realicen una labor más consciente y precisa, sin temores y sobre exigencias, facilitando su quehacer. La implementación de programas de trabajadores voluntarios sirve para atraer profesionales de áreas afines al museo y suplir la falta de recursos para contratarlos. Es recomendable que en todos los departamentos educativos se incorporen guías voluntarios a través de convenios con instituciones de educación superior, de prestigio, que impartan carreras pedagógicas, de relaciones públicas o turismo, que acrediten las competencias de los estudiantes, así como su renovación constante, ya que, los guías con que cuentan actualmente son insuficientes, especialmente los fines de semana. Si bien este sistema puede generar conflictos, debido a que se requiere tiempo para capacitar y dirigir a los practicantes, así como también pueden existir dudas de las capacidades que tengan, para tener mejor control del proceso podrían comenzar un plan piloto con una universidad y establecer sistema de selección mediante notas o interés personal, para así no disminuir la calidad del servicio entregado. Esta implementación puede ser una posibilidad de innovación en el sector cultural, pues no se conocen hasta ahora vínculos de este tipo. Otros interesados en realizar labo-

res Ad Honorem, podrían ser profesores jubilados o ex Funcionarios de las Fuerzas Armadas o de Carabineros, a quienes se puede reclutar y capacitar en menor tiempo debido a los conocimientos que ya poseen y son una fuente de información extra con la cual el museo podría contar. Estos sistemas de voluntariado se pueden aplicar en otros departamentos como los de restauración, catalogación, archivo, biblioteca, relaciones públicas, diseño, marketing, estudios de audiencias, investigación, difusión, etc, para la realización de labores complementarias, pero siempre a través de convenios, con la institución de educación superior. Para descongestionar a los trabajadores de este sector, también se pueden implementar sistemas de perfeccionamiento a los docentes que regularmente visitan los museos, para que sean ellos mismos quienes acompañen a los niños en el recorrido.

En el museo de Carabineros es necesaria la incorporación de personal de recepción, pues al ir en un grupo pequeño o de forma individual no hay información sobre los servicios y actividades, como tampoco sobre el recorrido.

Ningún museo cuenta con personal directivo con estudios de gestión cultural, a excepción, como ya se mencionó el MNAE, lo que origina que las actividades y servicios no se modifiquen o modernicen, así como tampoco logren el impacto social que se espera de ellas, pues muchas veces se depende del entusiasmo del director de turno. Como ya se mencionó la articulación real de todos los departamentos a través de un gestor cultural, dependiente de la dirección, permitiría la obtención de mejores resultados.

Facilitar y ayudar financieramente el perfeccionamiento de los funcionarios podría resultar beneficioso, pues podrían aplicar sus nuevos conocimientos en el museo, así como también, incentiva la permanencia de los funcionarios en la institución.

Atraer jóvenes talentos en todas las áreas, a través de trabajos esporádicos, para proyectos específicos, permitirá que la institución renueve sus actividades y servicios, pues son ellos los más cercanos a las nuevas formas de información y comunicación.

Se deben considerar las renovaciones de las áreas directivas, que permitan modernizar y crear formas dinámicas y creativas de posicionar los museos, ya que la tendencia actual, mediante concursos públicos, es cambiarlas cada cuatro años, lo que posibilita la entrada de nuevos actores con estrategias competitivas.



### 5.3 Conclusiones colecciones

- Bajo número de piezas en las colecciones considerando los años desde su creación.
- Insuficiencia en la catalogación e inventario de las piezas.
- Inexistencia de los catálogos completos.
- Carencia de protocolo de rechazo de piezas en el MNAE.
- Limitado espacio para la exhibición del total de las piezas resguardadas
- Deficiente política de protección de los bienes patrimoniales en caso de robo o incendio.
- Carencia de sistemas comunes de protocolos de catalogación e inventarios pese a tener piezas similares entre ellos.
- Insuficiente patrimonio contemporáneo.
- Escasa capacitación en nuevas tecnologías aplicadas en la elaboración de materiales civiles y militares.
- Escasa restauración de piezas en mal estado.
- Falta de laboratorio de papel en MNAE y MHC.
- Falta concluir digitalización completa de piezas.
- Adecuados sistemas de depósitos y bodegas.
- Óptimos talleres de restauración.
- Nula postulación a fondos para la investigación, catalogación y archivo mediante corporaciones.

### Recomendaciones colecciones

El número de piezas en los museos del sondeo es reducido, por lo tanto es recomendable la aceleración del orden, catalogación e inventario, pues con los años que tienen de funcionamiento ya debiera estar terminado este proceso. En el caso del MHC, que comienzan esta etapa, es aconsejable establecer primeros los protocolos de trabajo para que no existan errores que atrasen el proceso.

Se debe priorizar la restauración de todos los objetos, ya que cuentan con talleres propios, pero en ninguno de los museos se ha terminado este proceso. Esto mismo ha impedido la digitalización completa del catálogo y por lo tanto su publicación. Este trabajo es parte de las investigaciones museales y su culminación genera nuevos conocimientos del patrimonio resguardado, beneficiando al resto de departamentos.

Todos los museo reciben un número considerable de piezas al año, esto es beneficioso, si se considera que no tiene re-

cursos para adquirir objetos, pero este método se transforma en un problema cuando no se tiene una política de selección y se reciben bienes sin valor patrimonial y cuando el lugar de almacenamiento es reducido, situación de todos los museos. El MNAE debe establecer una política y criterios para rechazar objetos que no tengan características patrimoniales para evitar futuros problemas en sus bodegas, este sistema debiera ser empleado por el resto de instituciones.

El incendio en el año 2000 en el MHM debe ser una lección para todos, pues después de la pérdida se aseguró la colección y el inmueble, y así, cuando el edificio sufrió daños producto del terremoto del año 2010, su remodelación fue sin costo y en muy poco tiempo.

El MHC inicio sus funciones sin tener registro, inventario y restauración de más del 50 % de las piezas, por lo tanto, cuando este proceso se realice puede cambiar la actual exhibición, produciéndose un costo y tiempo extra no estimado en la planificación estratégica actual, que impida su presentación pública, por no contar con los recursos físicos y financieros necesarios para su implementación. En este mismo sentido al ser la primera vez que se realizan estos procedimientos en los especímenes, tienen la posibilidad de implementarlo con estándares de calidad y no como ha ocurrido en las otras instituciones, que han implementado malas políticas, teniendo que rehacer el trabajo varias veces, malgastando tiempo y presupuesto en labores para las cuales ya se habían destinado recursos. Cuando un museo tenga dudas sobre sus operaciones debe seguir el Sistema Unificado de Registro, (SUR) de la DIBAM, ya que proporciona parámetros seguros.

La postulación a fondos para la investigación, catalogación y archivo es una práctica que estos museos deben incentivar, pues así podrán, para proyectos específicos, contratar asistentes que colaboren en las labores complementarias, también obtendrán recursos para adquirir materiales y publicar todo el proceso desarrollado. Este tipo de políticas son un incentivo para los trabajadores de las instituciones, ya que les permite aumentar su experiencia en el medio y desarrollar nuevos proyectos.

Los procesos en esta sección se caracterizan por ser lentos y complejos por lo que la creación de sistemas estandarizados y protocolos comunes para su desarrollo, debieran ser políticas intermuseales, para que se reglamenten de la misma forma en

todos los museos y dependencias de las F.F.A.A y de Carabineros, ya que tiene tipos de piezas similares. También aquí se debieran implementar planes de trabajadores en prácticas, que ayuden en las labores complementarias, como se indicó, a través de entidades de educación superior con protocolos establecidos.

La falta de personal capacitado para la restauración de materiales y objetos contemporáneos con nuevas tecnologías es un problema que recién se presenta, pero debe considerarse para que en el futuro no se transforme en un obstáculo en las áreas de conservación en los museos.

## 5.4 Conclusiones exhibición

- Excelentes condiciones en equipamientos de exhibición, al utilizarse contextualizaciones históricas para cada objeto.
- Escaso espacio disponible.
- Insuficiente diferenciación del MHC con respecto al MHM.
- Pocas alianzas y exposiciones temporales en otras instituciones culturales.
- Óptimos sistemas de presentación como rótulos de identidad, leyendas expositivas, gráficos didácticos, dioramas y sistemas audiovisuales.
- Variadas exposiciones temporales e itinerantes.
- Falta incorporar estaciones digitales con información para incorporar una mayor cantidad de datos.
- Falta incorporar estaciones audiovisuales y multimedia.
- Carencia de audio guías.
- Falta de guías en el MNAE.
- Débiles guías impresas para los visitantes.
- Carencia de presentaciones y simbología en inglés.
- Escasez en la integración de personas con diferentes capacidades.

## Recomendaciones exhibición

El Museo Histórico de Carabineros, al tener al mismo encargado del diseño y decorado de la muestra del Museo Histórico y Militar, debe procurar diversificar y renovar su forma de presentación, pues no logra diferenciarse completamente del museo del Ejército. Para esto será fundamental el trabajo del departamento de colecciones, ya que cuando terminen el pro-

ceso de restauración y estudio de las piezas faltantes, se podrán agregar temáticas nuevas, tanto en el museo como en el Centro Cultural.

Se deben considerar recursos y tiempos para la reparación y modernización de las estaciones digitales de información y para los sistemas audiovisuales y multimedia, ya que tener tecnología obsoleta o defectuosa sólo desmotiva al visitante. En esta área se sugiere incorporar pantallas táctiles planas más grandes, con innovaciones en el diseño editorial, que incorporen lenguajes y nuevos medios, con sistemas hipertextuales como animaciones, sonido y videos, pues su incorporación facilita y atrae a los visitantes de formas más lúdicas y activas. Se debe mostrar conocimiento entretenido, por lo tanto deben evitar la tentación de formas agradables pero poco educativas. Se debe facilitar guías sonoras, pues permite la descongestión de la labor de los guías de los museos, al posibilitar que las visitas individuales o en grupos reducidos puedan realizarse sin personal del museo. Además se pueden tener en diferentes idiomas para turistas. Para el MNAE, que no tiene habilitada el área educativa, esta solución tecnológica, puede sustituir la falta de este servicio.

Es importante promover exposiciones itinerantes o temporales fuera de la institución para que las piezas que no se presenten al público, puedan ser conocidas por una mayor cantidad de personas. Con iniciativas de este tipo, se pueden postular a fondos, conseguir auspicios para la realización de publicaciones y actividades extras, así como también generar contacto con otras instituciones culturales. Este sistema también sirve porque, al estar lejos de los circuitos culturales tradicionales, deben atraer audiencias hacia sus instalaciones, mediante alianzas y exposiciones temporales en otras instituciones culturales de comunas diferentes. Un ejemplo exitoso es la muestra realizada por el Museo Histórico Militar en Casas de Lo Matta, en la comuna de Vitacura. Permitiendo un ejercicio curatorial y de investigación anexo a la muestra permanente, con temas que han estado muy presentes en las instituciones armadas pero que son desconocidos por el mundo civil, es decir estas exhibiciones son una oportunidad de acercamiento a diferentes públicos, así como también a distintas formas de exhibición y presentación de las colecciones. Entre los contenidos que se pueden incluir están: la relación educativa de las Fuerzas Armadas y de Carabineros con otras instituciones académicas chilenas, la historia de mujeres y soldados desconocidos en

los diferentes conflictos armados, la relación con el mundo indígena y deportivo, tecnologías espaciales, etc.

Si bien, el MNAE ha integrado a los discapacitados visuales, la proyección de este tipo de instalaciones no debe pensarse específicamente para ellos. Por ejemplo acondicionar una “sala táctil” o una “sala de los sentidos” que pueda ser usada por todos los visitantes, incentivando el aprendizaje a través de diferentes sensaciones, se transformaría en una forma mucho más inclusiva de abordar el tema. Para habilitar salas de este tipo, se podría recurrir a fondos destinados especialmente a estos temas. Además, crear programas para invitar a las 10 instituciones que acogen a los no videntes en Santiago, a disfrutar de estas instalaciones, los posicionaría como instituciones que realmente incluyen a personas con capacidades diferentes, ya que en Chile hay muy pocas instituciones culturales que tienen este tipo de instalaciones, posicionándolos a la vanguardia en esta área.

## 5.5 Conclusiones seguridad

- El resguardo del edificio es un tema solucionado en todos los museos del estudio, debido a que se rigen por las normas técnicas dictadas por el Ministerio de Obras Públicas. En este sentido existe la preocupación no de resguardar los bienes patrimoniales, así como también a los trabajadores y a las personas que visitan el inmueble.
- En el caso de los objetos y el edificio, tal como se mencionó en las conclusiones generales, sólo el 50% de los museos los han asegurado, lo que es una mala estrategia, debido a la fragilidad de sus condiciones.

## 5.6 Conclusiones servicios

- Adecuados servicio de guías.
- Escasez de grupo de guías en las áreas educativas.
- Falta del área educativa en el MNAE, impide la real consecución del mandato del museo, pues su labor es de las de mayor significación dentro de la institución.
- Carencia de servicios de guías en otros idiomas.
- Cómodas condiciones en salas de exposiciones y salas de conferencias.
- Agradables salas didácticas, pero falta implementarla para

alumnos mayores. El MNM no cuenta con este tipo de servicio.

- Atractiva tienda en el MNM.
- Falta servicios acondicionados para minusválidos.
- Insuficiencia de comodidades para los visitantes como zonas de descanso en salas, especialmente cuando los recorridos son para personas mayores, sistemas de climatización, guardarrope, etc.
- Insuficientes servicios de transporte de acercamiento, especialmente en museos alejados de los centros urbanos.
- Falta indicar que el dinero es utilizado en el museo
- Falta Habilitación de cafetería y tienda
- Escasez de sistemas de climatización.
- Poca capacitación de funcionarios de recepción y guardias sobre colecciones.
- Carencia en explicitar valor agregado que los diferencie de otros servicios similares.
- Falta mejorar y ampliar el posicionamiento en el sistema educacional.
- Falta de materiales educativos atractivos y entretenidos para que cualquiera lo pueda consultar.
- Escasez de servicios diferenciados según edades, carreras e intereses.

## Recomendaciones servicios

Como todos los museos del sondeo, que están en Santiago, se encuentran apartados de los polos culturales, el uso de buses de acercamiento para las escuelas y liceos es una medida que incentiva las visitas. Como no se puede hacer uso de vehículos institucionales para transportar civiles, se debe impulsar el servicio a través auspicios privados.

La cafetería y tienda han resultado beneficiosas para el Museo Nacional Marítimo, por lo tanto su habilitación en el resto de instituciones encuestadas debe ser analizada con estudios que garanticen ante las autoridades superiores su instalación. Si se quiere motivar la concurrencia de turistas a las sedes museísticas, estos dos servicios deben ser una prioridad, pues su instalación debe apuntar a públicos que quieran consumir este tipo de productos. El MNM debe colocar en algún lugar de la tienda, y el resto de los museos cuando dispongan, de estas instalaciones, un afiche, para motivar la adquisición de recuerdos, que indique que la compra que se realiza aporta al

desarrollo de la institución. También se debe indicar esto en las boletas, ticket de entradas y en una tarjeta que se entregue al cliente cuando adquiera un objeto, pues así, se le confiere mayor valor a la adquisición. Además se debe tener objetos entretenidos y didácticos a precios módicos, para que puedan interesarse los niños, el público que más visita el museo y así puedan llevar un recuerdo a su hogar.

Considerando que el tiempo de recorrido en cada museo es de al menos 45 minutos, el servicio de guardarrope debe ser implementado en los museos que no lo tienen todavía, para que los visitantes se sientan cómodos durante la visita. En relación al confort del público, también es importante disponer de algún tipo de asiento para el descanso en las salas, ya que si se desea parar por algún momento, hay que salir a los pasillos o patios. Esto se hace necesario especialmente si se atrae a turistas, pues es frecuente que sean de avanzada edad. En este aspecto hay que considerar también, la tendencia de la población nacional al envejecimiento, por lo tanto en el futuro se hará imperioso considerar servicios especiales y acondicionar áreas para la tercera edad.

Los sistemas de climatización de ambientes deben acondicionarse en las salas de los museos, pues no es cómodo para los visitantes, ni para los funcionarios que realizan las guías, las temperaturas extremas que se sienten en la zona central del país.

Todos los servicios entregados deben ser dados por funcionarios que estén capacitados en la atención al público de museos, ya que requieren un tratamiento personalizado y particular, pues un visitante que se siente incómodo o mal atendido no volverá más y comentará su malestar con su círculo cercano, desacreditando las labores de la institución. Es por esto que los que tienen mayor contacto con las audiencias, los funcionarios de recepción y los guardias de seguridad, deben estar capacitados en su labor de resguardo, pero además en temas relacionados a las colecciones que se presentan.

Es relevante que todos los servicios entregados fidelicen al público y promuevan actividades de calidad. Para lograr esto deben tener un valor agregado que los diferencie de otros servicios similares. Esto en ningún museo se destaca, pese a tener muchas características y temáticas únicas y de excelencia. Mejorar y ampliar el posicionamiento de los museos investigados en el sistema educacional, a través de materiales edu-

cativos que no sólo sean actividades, si no que enseñen los acontecimientos y personajes destacados relacionados a cada institución para ayudar en tareas, trabajos y evaluaciones de los estudiantes, sus familias y profesores. En este sentido las páginas web institucionales debieran ser la forma principal de difusión de este material, ya que a través de ella están disponibles para todos quienes quieran informarse. Este tipo de servicios, además de educativo debe ser atractivo y entretenido para que cualquiera lo pueda consultar.

## 5.7 Recomendaciones área educativa

“El Museo es la institución más importante en el complemento de la educación formal”<sup>46</sup>, por esto todos los museos deben incorporar más y mejores servicios de guías, ya que, el público lo reclamó en una encuesta realizada por el Museo Histórico Nacional en el año 2008. Además, su implementación y uso debe expandirse a los diferentes niveles de alumnos que visitan estas instituciones y no sólo estar habilitados para los cursos de escolares más pequeños. Estas salas se pueden realizar incentivando el auspicio de empresas privadas afines al tipo de público que reciben.

Otro servicio especial educativo es la incorporación de escuelas y actividades especiales durante las vacaciones, si bien el MHM las realiza de manera exitosa, estas están acotadas a niños que no superan los 10 años, por lo tanto su ampliación, permitirá sumar a estudiantes durante fechas en que el museo no está congestionado por visitas de cursos. Además los museos debieran promover sus actividades a los colegios de regiones que visita la capital durante las vacaciones de invierno, incorporando a estudiantes de todo el país al patrimonio que resguardan.

Se debe publicar material didáctico dividido según edades y públicos específicos, abordando la más amplia gama y no estar destinado únicamente a estudiantes. Si bien el material que entregan es funcional, este podría mejorar e incluir formas más atractivas, didácticas y contemporáneas, un buen ejemplo de ello es la línea de tiempo del museo de Carabineros, además pueden tener puzzles, crucigramas, rompecabezas, juegos en papel como aviones, barcos o vehículos, personajes históricos, vestimentas, objetos, especialidades y rangos de las Fuerzas Armadas y de Carabineros en papel para ser armados y juegos virtuales. Este material también debe estar disponible en

46. ARANGUIZ, Santiago, Betancur Jorge. Los museos de Chile: diagnóstico. Santiago, Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos (Dibam), 1984. Página 184.



las páginas web institucionales. Asimismo los vehículos, vestimentas, armas, objetos y elementos que los rodean son atractivos para la población civil, por lo tanto incluir guías, juegos y cualquier otro tipo de este material, será atractivo para un variado público.

El área educativa de cada museo, tiene que incorporar las nuevas formas de aprendizaje digital, para estar más cerca de los estudiantes chilenos, ya que como se graficó, son ellos quienes más las usan.

El espacio que se les ha proporcionado a los estudiantes de tercero y cuarto medio para la de preparación de la PSU, en el MHM es un muy buen ejemplo de cómo incorporar nuevos estudiantes a través de servicios específicos, por lo tanto todos debieran implementar actividades especiales de preparación para la Prueba de Selección Universitaria.

El carácter nacional de los museos del sondeo y que los planes y programas educacionales chilenos son iguales para todas las escuelas y liceos del país son dos oportunidades que permite la difusión de contenidos que benefician a una mayor cantidad de estudiantes, especialmente a los que no son de la zona central. Esta característica única de alineación entre contenidos y programas educaciones, que muy pocos museos tienen en Chile, debe ser un incentivo para descentralizar su labor y cumplir con su misión en todo el territorio y así crear y fidelizar nuevas audiencias. En este punto las herramientas virtuales proporcionan una ventaja en términos económicos y de alcance, por lo tanto la creación de visitas guiadas mediante *streaming*, es decir en vivo y en directo que proporciona una atención y comunicación personalizada y la vinculación mayor de los niños con la historia que se les cuenta, así como también la creación de videos, animaciones, podcast con radioteatros, guías y todo el material didáctico que el museo pueda proporcionar. Este tipo de iniciativas debe fomentar a todas las etapas educativas, desde niños de pre-básica y hasta estudiantes de educación superior, con temas específicos y técnicos que no se pueden exhibir en el museo. Además estos servicios complementan a los que visitan el museo de forma presencial y proporciona a toda la comunidad, profesores, directores, padres, apoderados y la familia en su totalidad, acceso al material que los estudiantes reciben.

## 5.8 Conclusiones extensión y comunicación

- Excelentes publicaciones de investigaciones.
- Escasa divulgación de las investigaciones realizadas.
- Falta publicación de memorias anuales.
- Insuficientes convenios con instituciones académicas.
- Falta de archivo fílmico en el MHM.
- Carencia de biblioteca especializada en el MHC.
- Escasez de folletos de las colecciones y exposiciones.
- Insuficiencia de los estudios cualitativos.
- Escasez de estudios cuantitativos.
- Todos con incorporación en ICOM y Basemusa.
- Adecuada relación entre museos afines nacionales.
- Falta relación con instituciones internacionales.

## Recomendaciones extensión y comunicación

Los motivos principales, de la escasa difusión en este campo es su alto costo, pero esta debilidad puede ser solucionada a través de publicaciones digitales alojadas en las páginas web institucionales, mediante diferentes formatos, como por ejemplo: pdf, ppt, jpg, video y multimedia, que cada vez son más económicos y simples de realizar y manipular. Además hay variados portales gratuitos y especializados donde se permite subir contenidos para que sean revisados por quien lo desee, desde cualquier lugar y a todas horas, además pueden ser anexados a los portales de los museos.

El museo como centro de investigación necesita conexión con universidades, centros de estudios y observatorios pero hasta el momento no existen políticas y prácticas sistemáticas en esta área. El MHC debido al poco tiempo de funcionamiento, no ha realizado convenios con instituciones académicas. Esta forma de trabajo permite el intercambio de información actualizada y realizar actividades multidisciplinarias. En este sentido también se pueden realizar investigaciones colaborativas entre los museos del sondeo, por ejemplo en el área de colecciones donde hay especímenes que únicamente se encuentran en las instituciones de las F.F.A.A y de Carabineros, en el sector de audiencias o de metodologías de educación empleadas, ya que su análisis enriquecería a cada institución

Dentro de los estudios de campo se deben realizar mediciones que estimen de manera cuantitativa y cualitativa las audien-

cias del museo y que concluyan las deficiencias, que posibiliten definir estrategias para atraer mayor cantidad de visitantes y aumentar la calidad de los servicios. Al estimar los públicos y sus necesidades, se obtiene con certeza la forma de funcionamiento de los programas aplicados, así como datos certeros para realizar proyectos o conseguir fondos para sectores específicos. En el ámbito nacional este tipo de resultados son de suma importancia y los más necesarios a la hora de generar políticas culturales, por lo tanto que los museos tomen la iniciativa en este terreno les permitirá adelantarse a los futuros requerimientos de los organismos que dan las bases del funcionamiento cultural chileno. Para su realización también se puede trabajar con estudiantes en prácticas de carreras relacionada que tomen las muestras y las tabulen. La encuesta de satisfacción realizadas por el MNAE debe ser revisada y actualizada, pues hay aspectos que se consultan pero el museo ya los tiene solucionados, como en las áreas de aseo de salas y jardines.

La falta de recursos para la elaboración de proyectos investigativos en cualquier departamento del museo se puede aminorar mediante la postulación, con la colaboración de corporaciones, a fondos concursales del CNCA en sus diferentes líneas, con esto se logra incentivar y reconocer el trabajo realizado por todos los departamentos, además de transformarlos en actores dinámicos dentro del medio nacional, pues mediante este tipo de estudios se puede participar en seminarios, reuniones o encuentros culturales desarrollados por las más importantes organizaciones culturales del país.

La publicación de las memorias anuales de organizaciones con dependencia orgánica como estas, se incorporan en las de secciones mayores. Por lo tanto, no es fácil tener acceso a ellas. Por esto, los museos deben realizar publicaciones digitales, que estén alojadas en los portales institucionales que comuniquen al público general, información sobre las actividades y servicios desarrollados en el año, así como de sus estadísticas, investigaciones y colaboradores, dejando registro de la gran cantidad de programas desarrollados y que no se pueden encontrar en otro lugar. Este sistema transparenta la información y democratiza su acceso, ambas cualidades cada vez más necesarias y exigidas en instituciones sociales como estas.

Generar redes de contactos con instituciones afines es beneficioso, pues proporciona nuevas formas de trabajo y mayores

posibilidades de crear actividades para públicos variados. En este sentido revisar, conocer y retroalimentarse con experiencias de otros organismos similares, a través de los materiales didácticos y las actividades de mediación que realizan, permite enterarse de trabajos exitosos con el fin de adecuarlos y replicarlos en los museos del sondeo.

En el cuestionario se incluyeron fenómenos recientes como las tecnologías de la información, redes sociales y los portales de entretenimiento de videos y fotografías. No se debe dejar de considerar la acelerada transición tecnológica que vivimos, por lo tanto estar al día en estos procesos posibilita una inserción menos dificultosa. Se deben considerar también, los avances en lectura digital, las plataformas y dispositivos móviles como celulares o tabletas, que incorporan sistemas multimedia, que en algunos años serán indispensables para todos los organismos relacionados a la educación.

## 5.9 Conclusiones posicionamiento

- Carencia de difusión en medios tradicionales de difusión.
- Escasa participación de los nuevos medios de comunicación. Insuficiente presencia en los portales más visitados por los chilenos.
- Falta aumentar reconocimiento.
- Escasez de políticas a largo plazo, actividades y servicios de calidad que se masifiquen.
- Nula promoción de bibliotecas, archivos fílmicos mediante TIC's
- Nula geolocalización en sitios de ubicación espacial.
- Adecuada difusión en medios de las instituciones que se depende.
- Inexistente difusión en los ministerios de los que se depende y en el CNCA.
- Nulo posicionamiento entre los estudiantes y académicos de educación superior.
- Falta política de posicionamiento en turistas.

## Recomendaciones posicionamiento

Un área muy deficitaria es la inclusión de estrategias tecnológicas en todos los departamentos de los museos, desde las páginas web, la difusión de actividades y la presencia en las redes sociales y portales de entretenimiento.

Tener presencia corporativa en la red hoy en día no es una opción y existen variadas respuestas ante la pregunta ¿por qué hacerlo?, una de las con mayor fuerza es que permiten colocar a los museos en el espacio mediático más importante de la actualidad. La segunda con mayor significación es la que hace referencia a la promoción de una comunidad que interviene y comparte sus procesos culturales.

En lo que todos los estudios coinciden es que restarse de esto es perjudicial para cualquier tipo de organización cultural, porque los medios de masas tradicionales no difunden las actividades culturales, transformándose en los grandes aliados de este tipo de instituciones. De esta manera, la página web institucional es la principal forma de comunicación que tienen los museos, pese a que todas las instituciones del sondeo tienen una, deben mejorarlas con diseños más legibles y con herramientas pedagógicas. El cambio radical y de mayor impacto de estas nuevas formas de comunicación es la inclusión de metodologías pedagógicas que respaldan la forma de entregar información y conocimientos, por lo tanto, no entender esto y quedarse fuera no tiene justificación. Además, en Chile los segmentos infantiles y jóvenes son los que en mayor cantidad y con más frecuencia utilizan los medios de comunicación digitales, exactamente el público que más visita estos museos. Algunos museos encuestados, al no tener la autonomía en la gestión de su portal demoran en el proceso de actualización de contenidos y actividades. Esto se vuelve un problema porque no les permite medir y determinar de forma directa su presencia en los medios digitales. Por esto el museo policial debe solicitar la independencia del Departamento de Comunicaciones de la institución, pues pese a que su funcionamiento es correcto, no pueden actualizarla rápidamente, así como tampoco innovar y complementar los contenidos, lo que es contraproducente en un espacio donde la instantaneidad y la renovación son una virtud.

La promoción de biblioteca y otros servicios, también deben estar en la web, difundiendo y acercando al público con sus servicios.

Pese a las altas inversiones y la gran cantidad de visitas que registran los museos examinados, no han logrado recordación en la sociedad chilena, la única forma de revertirlo es desarrollando políticas a largo plazo y actividades y servicios de calidad que se masifiquen.

La difusión de actividades es importante para mostrar la gran variedad de actividades y evidenciar que son instituciones vivas y dinámicas, en este aspecto el portal del MNM tiene diversas formas de presentarlas haciendo evidente su cercanía con la comunidad, aunque los link están ubicados en diferentes partes, confundiendo y entorpeciendo su pesquisa.

El posicionamiento en redes sociales por parte de los museos es muy escasa y según informan, se deben, a que no están autorizados, pero todas las ramas armadas tiene sitios o canales oficiales en ellas, incluso se puede acceder desde sus páginas institucionales, por lo tanto al no estar registrado, se pierden a gran cantidad de personas interesadas en visitar y tener información de sus actividades. En este sentido los canales de la Armada y de Carabineros, tienen sobre de 99.000 reproducciones cada uno y el del Ejército sobre 292.876 visualizaciones, hasta noviembre del año 2011. La pérdida de visibilidad en esta área es significativa si consideramos las estadísticas de la empresa comScore en el año 2010 que evidencia la penetración de los portales de redes sociales como Facebook o los portales de entretenimiento como Youtube.

También en relación las redes sociales se debe ordenar y priorizar la información enviada, para no agobiar a los contactos, es decir, no se debe emitir el mismo mensaje por todas los medios, ya que es contraproducente agobiar a los destinatarios, y con esto se corre el riesgo de transformarse en spam, y dejen de seguirlos. Una forma de darle solución a esto, es establecer protocolos eficientes sobre las informaciones entregadas por cada medio. De la misma forma se debe seleccionar las redes sociales y páginas de diversión, que tengan mayor relación con la misión y función del museo, ya que aunque algunas sean muy populares los museo no tienen mucho que decir en ellas, debido a la naturaleza del medio, un ejemplo de ellos es Twitter, que se utiliza mayoritariamente para dar opiniones y compartir puntos de vista. Cuando se habiliten de forma permanente se debe incluir un sector en la página web institucional, donde estén agrupadas y desde donde se pueda acceder a ellas, así como asociarse a la de las instituciones de la cual se depende, para posicionarse entre los mismos públicos.

Deben posicionar sus páginas web en las “búsquedas genéricas” de los portales de búsqueda más populares y establecer el espacio mediático que ocuparan los museos en la red, pagar si es necesario por el reconocimiento de palabras claves, medir la presencia que se tiene en Internet, la influencia en la

web, las horas y días de mayor tráfico, las aportaciones de enlaces y comentarios que se hacen en cada red social, conocer desde qué tipo de dispositivos, lugares y navegadores los leen y estimar las preferencias y demandas del público objetivo, así como también análisis comparativos con portales similares. Es decir, una política real de posicionamiento, pues el estudio de ComScore, precisa que el portal más visitado por los chilenos es Google, y entre las actividades que más realizan se encuentra la búsqueda de información. A partir de esto se puede concluir que los chilenos buscamos información en Google en un 95% y toda estas estadísticas sirven a los museos para proporcionar mejores y más acordes servicios

Ningún museo está presente en los servicios gratuitos que se encuentran en Internet, que además de no tener costos para la institución son fáciles de manipular y masivos, entregando oportunidades y beneficios de posicionamiento en las plataformas digitales.

Sólo el MNAE ha publicado en la enciclopedia libre Wikipedia, servicio que está en el puesto seis de las preferencias de los chilenos según la empresa mencionada anteriormente, aunque no tiene enlace directo desde la página de la DGAC, y si desde la de la Fuerza Aérea de Chile. El resto de los museos tampoco están en los enlaces externos de las instituciones a la que pertenecen en este portal.

Al estar en lugares desconocidos por la mayoría, los museos deben definir sus geolocalizaciones en Google Maps, que integró un nuevo servicio para que aparezca, al costado del link de la institución, el mapa de la ubicación y fotografías del edificio, para que las personas reconozcan el lugar cuando lo visiten, permaneciendo invisibles para los cibernautas. Estas mismas prestaciones se pueden usar en MapCity.

Los museos deben posicionarse entre los estudiantes y académicos de educación superior, a través de invitaciones a profesores y alumnos de carreras relacionadas a las áreas de acción museal, como las licenciaturas en pedagogía, relaciones públicas, sociología, etc. Los museos del sondeo no se han relacionado con instituciones que imparten carreras relativas a las industrias creativas como el diseño gráfico, diseño industrial, diseño de vestuario o multimedial, la arquitectura, los lenguajes audiovisuales y los nuevos medios, dejando afuera un sector de gran crecimiento económico y de mucho potencial creativo, que incluso han sido recientemente incorporado al CNCA como parte importante de sus actividades y fondos.

## 5.10 Recomendaciones turismo

Tampoco se han posicionado los museos en las áreas turísticas del país, el MNM, atrae muchos visitantes extranjeros, pero como se mencionó, esto no se debe a una política interna, El turismo es un área que no se considera en ninguno de los museos del sondeo, si bien el MNM, recibe extranjeros, es por el lugar privilegiado donde se encuentra y no es por una política específica, si no por el polo turístico donde se encuentra emplazado. Es por esto que incluir a los futuros profesionales de estas áreas, como públicos objetivos, debiera hacer crecer las visitas en el corto plazo. Antes de atraer a audiencias extranjeras, se deben acondicionar las instalaciones a sus requerimientos, como ya se mencionó proporcionarles una cafetería, así como también habilitar audio guías, guías de texto, rótulos, folletos, indicaciones, libros y productos de las tiendas en otros idiomas. Esta misma política se debe aplicar en los portales institucionales. Para incentivar las visitas extranjeras se debe crear procedimientos a largo plazo que primero debe incorporar señalética, textos e información relevante en inglés, tanto en el museo como en el portal institucional; segundo, habilitar servicios como cafetería y tienda; tercero que las guías y funcionarios puedan comunicarse en otro idioma, para esto se puede emplear sistemas de incentivo para capacitaciones, mediante convenio con instituciones o a través de copagos según logros de los trabajadores y cuarto asociarse entre los museos e instituciones culturales cercanas para crear polos culturales y así obtener mayor poder de persuasión en las municipalidades y organismos relacionados al turismo, pues como se comentó no existe mucho interés por parte de las autoridades.

## 5.11 Conclusiones promoción institucional

- Falta actualización de imágenes corporativas.
- Falta descarga de material promocional.
- Carencia de afiches en calles y parques cercanos a los museos.
- Déficit en difusión mediante videos institucionales.
- Deficiente fidelización de público.



## Recomendaciones promoción institucional

Los museos, que teniendo parques cercanos, no realizan ningún tipo de campaña para atraer a los visitantes que frecuentan estos sectores, por lo tanto deben instalar señalética, en zonas visibles, para atraer una mayor cantidad de público. Los que si tienen afiches, deben rediseñarlos y agrandarlos, pues son muy pequeños en relación a las grandes fachadas donde se han instalado.

La descarga de material promocional también es una forma de dar a conocer la institución, por lo tanto la posibilidad de bajar fondos y protectores de pantalla, calendarios, juegos en papel, origami, paper toys, imágenes de vestimenta, escalafones y grados jerárquicos de las instituciones armadas, aviones y otros objetos militares de papel, música, material didáctico o imágenes relacionadas al museo, permite que los interesados se relacionen de forma más estrecha y creativa con la institución. Como ya se menciona incluir material con los vehículos, vestimentas, armas, bandas musicales, objetos y elementos que rodean a las Fuerzas Armadas y de Carabineros será atractivo y cercano con un variado público, sobre todo si se considera de forma didáctica.

Establecer una red de contactos a través de un Newsletter, dentro de la página institucional, para quienes deseen inscribirse y recibir información de las actividades del museo, es una forma económica, directa y rápida de promoción.

La realización de un video institucional sirve para usarlo en diferentes ocasiones como en la presentación del museo dentro de la institución, reuniones, seminario u otra instancia oficial. Si está alojado en la página web institucional o en algún portal para ver videos, promociona el organismo de manera dinámica a través de su contenido, además de estar presente en los portales de entretenimiento audiovisual. En este aspecto también hay que considerar las nuevas formas de presentación, es decir, realizarlo de acuerdo a los lenguajes multimedia actuales que mezclan fotografía, música, sonido, video y animaciones mostrando al organismo más vital y contemporáneo. En esta área también se pueden realizar alianzas con instituciones académicas, que tengan carreras multimediales o audiovisuales, para que desarrollen en conjunto un producto, producir concursos, con el objeto de invitar a jóvenes talentos en el desarrollo de videos para el museo o postular a fondos

para la obtención de recursos que implementen un programa de fortalecimiento a la difusión institucional de forma más completa.

La retroalimentación de cada una de las herramientas utilizadas es fundamental y no se debe olvidar que el “boca a boca” análogo y digital son formas de difusión confiables.

## 1.12 Conclusiones portal institucional

- Falta de catálogo completo.
- Carencia de contenidos divididos según público.
- Déficit de contenidos anexos a los que se encuentran en el museo.
- Falta de versión en otros idiomas, podcast o audio guías, interactividad y buscador interno.
- Escasez de material didáctico para ser descargado.
- Adecuada descarga de contenido, correo de contacto, mapa de ubicación y publicación de horarios, días y costo de visita.
- Adecuados link de interés, pero falta diversidad y asociación con asociación con los portales institucionales, de las comunas de residencia y de escuelas de formación.
- Inexistencia de OIRS, pese a que por ley deben tenerla todos los organismos públicos.
- Escasez de visitas virtuales.
- Faltan portales en al menos dos idiomas.
- Carencia de usabilidad, accesibilidad, jerarquía de los contenidos y una agradable forma visual.
- Escasos espacios complementarios de ayudatareas.

## Recomendaciones portal institucional

Chile tiene una de las más altas tasa de penetración de internet en Latinoamérica, además los chilenos están en promedio 23,6 horas mensuales conectados y como se explicó la búsqueda de información y visita al portal de Google son las actividades más realizadas por los cibernautas. De la misma forma que los ciudadanos, los usuarios de Internet reclaman mayor acceso a contenidos culturales y esto los museo aún no lo consideran, pues el material didáctico para ser descargado desde las páginas web no es prioridad para tres de los museos encuestados, situación que debe ser corregida para que se genere una verdadera interrelación con los colegios y estu-

diantes que visitan el museo. En este sentido se debe considerar que los contenidos que entregan las páginas institucionales deben estar ligados a conocimientos, en contraposición a las redes sociales que proveen mayor cantidad de información.

La incorporación de podcasts en la página web del museo puede servir para realizar visitas virtuales con audio, cuando se tiene este servicio, así como también deben estar disponibles para descargarlos y poder realizar el recorrido en el museo con dispositivos de audio propios. También, deben estar disponibles, para bajar en formatos pdf, guías de texto con el recorrido de la muestra, para ser impresos y llevados al museo.

El recorrido virtual del MHM, es poco atractivo para las nuevas formas de interacción web, por lo tanto su modernización debe ir a la par de las reformas que en este ámbito se están implementando en la visita presencial.

De los cuatro museos encuestados, sólo la página web del MNM tiene buscador interno, lo que facilita localizar cualquier tipo de información, sin importar si está en el mismo portal, en el blog institucional o en enlaces externos. Este sistema es un servicio que favorece la accesibilidad y fidelización del público, pues se emplea como aula virtual o ayudatareas.

Así como se debe tener un Newsletter para comunicar las nuevas actividades, se debe cumplir la ley sobre Las Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias (OIRS) que permiten entrar en contacto con los ciudadanos y proveerles una mejor atención. También se debe poner la forma de contacto por departamentos y personal y servicios específicos para desburocratizar todo el sistema.

Como acceder a los museos es complejo, para facilitar la llegada en transporte público, los museos que están en Santiago, deben indicar los números de buses de Transantiago, que transportan a los visitantes hasta el edificio y señalar donde están los paraderos más próximos, pues no es sencillo llegar a ninguno de ellos.

El MNAE manifestó que las visitas de su página web son mayoritariamente del extranjero debe, al igual que el resto de instituciones del sondeo, tener el portal en al menos dos idiomas. En el caso de tener tienda, la página es una forma de incentivar compras a través del catálogo on line, para ser revisado por todos y difundir cuando lleguen nuevos productos. Como se señaló en un punto anterior, es bueno expresar que esta tienda reinvierte sus ganancias en el museo.

Con respecto al diseño de las páginas deben considerarse aspectos de usabilidad, accesibilidad, jerarquía de los contenidos y una agradable forma visual para aumentar la eficiencia y fidelización del público, en este aspecto todos deben mejorar pues el tipo de audiencias que tienen ha cambiado y se aprecia como valor agregado estas áreas.

Los museos al ser catalogados como instituciones de educación no formal pueden diseñar espacios complementarios de ayudantías con formas atractivas y didácticas con el fin de posicionarse dentro del público escolar y de cadetes de las distintas ramas armadas, diferenciando el material de acuerdo al currículum del MINEDUC, los contenidos de enseñanza de las F.F.A.A y de Carabineros y de otras carreras de educación superior. En esta área otros museos o centros culturales nacionales han desarrollado material interesante que se puede usar como referente para crear una forma de acuerdo a las necesidades de los museos.

Los juegos educativos son parte importante de las nuevas formas de aprendizaje, por lo tanto incluir este tipo de contenidos además de atraer al público, enseña sobre el patrimonio custodiado.

Los portales institucionales tienen que incluir el catálogo completo y recorridos virtuales para incentivar la visita presencial al museo, pero no es recomendable presentar exactamente lo mismo que hay en el edificio, así como tampoco tener los mismos contenidos que en las redes sociales, si no por el contrario se deben complementar las informaciones de manera atractiva.

Deben incentivar la asociación de los portales institucionales de todos los museos del sondeo y así funcionar como un gran bloque potenciando cada una de sus labores.

Si se impulsa el programa de prácticas voluntarias, se puede ubicar en la página web una sección para que los interesados postulen on line.

También se deben vincular con las páginas de las comunas de residencia de cada museo y trabajar en conjunto con las municipalidades cercanas, motivando la visita, los fines de semana de familias y de la comunidad vecina. Para esto se debe contar con actividades realizadas especialmente para ellos.

Desde las páginas web de las escuelas de formación de las Fuerzas Armadas y de Carabineros se debe poder acceder a los portales de los museos institucionales para incentivar el

reclutamiento y que los futuros cadetes conozcan la historia institucional.

### 1.13 Conclusiones actividades realizadas

- Escasas actividades como conferencias, proyecciones audiovisuales, mesas redondas, seminarios, cursos o talleres.
- Escasa actividades asociadas a las municipales de residencia de los museos.
- Escasa participación en eventos culturales como seminarios, encuentros, etc.

### Recomendaciones actividades realizadas

Los museos no organizan ningún tipo de encuentro, seminario o reunión para difundir a públicos más especializados el patrimonio e investigaciones que realizan y tampoco son invitados a participar en eventos de este tipo, organizados por otras instituciones, por lo tanto como se comentó, es relevante que comiencen primero con un acercamiento entre ellos, para luego organizar y programar un calendario de participaciones en actividades relacionadas.

### 1.14 Recomendaciones Centro Cultural

La creación de un Centro Cultural asociado a los museos permitiría generar mayor número de actividades que atraigan una mayor cantidad de personas, por lo tanto, es recomendable su incorporación y seguir el modelo implementado por Carabineros de Chile podría ser de gran ayuda.

La creación de corporaciones culturales de apoyo a las labores de los museos debe ser un tema prioritario para así poder postular a fondos gubernamentales y conseguir auspicios privados.

### 1.15 Conclusiones edificio

- Buen estado de los inmuebles donde se encuentran los museos.
- Déficit de espacio en las instalaciones. El caso más dramático es el del MNAE, pues a la falta de recursos y de un proyecto de ampliación, se suma a la condición irregular en que se en-

cuentran los terrenos aledaños del Portal Bicentenario, que no tiene aún una definición del plano regulador. Esto además de repercutir en la forma de exhibición, que se encuentra saturada, impide el crecimiento de otras áreas. El MHC se enfrenta al mismo problema y no hay proyectos de remodelación actualmente.

- Con respecto al funcionamiento de la Corporación Cultural de Carabineros, que opera en las dependencias del Centro Cultural y que estaban destinadas para ser las oficinas del museo, se producirá un conflicto, porque una institución privada no puede ocupar dependencias estatales y deberá regularizar su condición de forma urgente, pues pueden ser sancionados, además como el museo ha quedado pequeño requiere trasladar sus oficinas a su primer lugar de destino y así ampliar el espacio de exhibición.

## 1.16 Conclusiones visitas

- Tienen altos índices de visitas.
- Presentan los récords de visitas cuando participan en celebraciones especiales como el Día Internacional del Museo, el Día del Patrimonio Cultural o Museos de Medianoche, lo que supone que un esfuerzo conjunto, facilita el interés del público.
- Altos índices de visitas de estudiantes de colegios.
- Escasas visitas de adultos.
- Falta de visitas de funcionarios de las F.F.A.A y de Carabineros.
- Deficiente registro de visitantes.
- Escaso análisis cualitativo y cuantitativo de audiencias.
- Faltan servicios diferenciados.
- Falta generar polos histórico-culturales con Centros Culturales y museos cercanos.
- Deficientes políticas de invitaciones a instituciones uniformadas.

## Recomendaciones visitas

Los museos chilenos tiene la gran tarea de atraer públicos, ya que como se evidencia en las encuestas Nacionales de Participación y Consumo Cultural, una gran número de personas no frecuentan regularmente estas instituciones y según el último sondeo, un 74 % no ha asistido en los últimos doce meses y el

5,2 % nunca ha ido a uno. Pero este trabajo no se podrá realizar si no se establecen protocolos de persuasión eficientes, eficaces y que se reiteren en el tiempo. Como se graficó los museos de las Fuerzas Armadas se encuentran entre los más visitados del país y sus audiencias año a año incrementan, pero esto no se debe a una política real de difusión, lo que se refleja en el gasto mínimo que realizan en esta área, así como en los pocos servicios que ofrecen y en el escaso uso de las nuevas formas de promoción digital utilizadas por sus audiencias cautivas, además no diferencian de manera adecuada el público presente y no estiman el potencial de las audiencias del futuro.

Los diferentes tipos de públicos del museo requieren servicios diferenciados, por esto es urgente la realización de análisis de audiencias cualitativo y cuantitativo. La forma de clasificaciones que tienen hasta ahora son bastante precarias. Por lo tanto, al no conocer el público que los visita y no estimar las posibilidades de audiencias reales que tienen, es muy difícil que aumenten y que sean estables en el tiempo. Estas diferenciaciones deben incluir perfiles, características sociodemográficas, motivaciones y expectativas con el fin de compararlas con instituciones afines y con la conducta de los chilenos en este tipo de materias, para establecer comparaciones reales. Además, sirven también para el resto de los departamentos, para establecer medios y formas de difusión, servicios, tipos de visitas guiadas, actividades especiales, materiales didácticos, materiales educativos, objetos que vender en la tienda, etc. Por lo tanto para atraer públicos diversos es necesario invertir y establecer una política de marketing y educación pensada por segmentos, con el objeto de comprender sus requerimientos, impresiones y preferencias. Una cuestión fundamental en las políticas de audiencias es establecer horarios diferidos para no saturar las salas y bajar la calidad del servicio, en este sentido, hay que ofrecer incentivos para que se asista al museo cuando está más desocupado, por ejemplo mediante campañas para visitas familiares los fines de semanas, con actividades recreativas especiales y así dejar en la semana horarios para grupos de estudiantes. Es reconocida, la poca promoción por parte de los jefes de hogar en actividades culturales, en las estadísticas de visitas de estos museos, los resultados arrojan cifras similares, por lo tanto falta realizar fuertes campañas que estén destinadas a ellos. Este tipo de segregación y campañas,

**Modelo para incentivar las visitas los fines de semana:** El Museo Nacional de Historia Natural, en los años 80, enviaba a los colegios papeletas para que los estudiantes realizaran dibujos relacionados al tema animal, para ser premiados en una pequeña ceremonia a la cual invitaban a las familias y alumnos.

también pueden hacerse entre los grupos de escolares que son de comunas vecinas, a quienes se les convoca también los fines de semana en familia, para que motiven a sus padres. Dicho punto, es relevante porque todos los museos encuestados están desvinculados del público de la comuna de residencia del museo o de las comunas vecinas, perdiendo a quienes tienen mayor facilidad de acceso, por ejemplo el MNAE, que está muy alejado del centro de Santiago, puede potenciarse en varias comunas periféricas y rurales que no tiene acceso a la cultura, así como desarrollar actividades conjuntas con el Centro Cultural de Cerrillos, cercano al museo y que será inaugurado en el año 2012. Lo mismo sucede con el MHC, que está muy cerca de la Casa Museo Eduardo Frei Montalva, pudiendo generar un polo histórico-cultural nuevo e interesante en ese sector, además de complementar sus visitas, ya que ambos tratan parte de la historia reciente del país.

Un problema que se presenta en estas instituciones con grupos de escolares es el desorden, por lo que se debe tener a disposición de los profesores y adultos que los acompañan instructivos de comportamiento en el museo y educarlos en este tema, el portal institucional es un buen medio para promover buenas conductas en el museo.

Los museos además de enviar cartas a los colegios deben atraer a los profesores, pues son estos quienes finalmente organizan las visitas, además se transforman en agentes para que una mayor cantidad de estudiantes visiten el museo, según su movilidad laboral, por lo tanto crearles materiales didácticos les facilitara el intercambio de conocimiento con los alumnos. En este mismo ámbito al ser museos de la Fuerza Armada y de Orden tiene un público específico dentro de estas instituciones uniformadas, pese a esto el porcentaje que asiste es muy escaso, por lo tanto se debe hacer un esfuerzo importante por motivar a conocer los museos que les pertenecen, creando campañas de difusión entre los académicos de las escuelas de formación militar y de Carabineros, para atraer a los cadetes, ya que es fundamental para que los propios integrantes de las F.F.A.A y de Carabineros participen de su patrimonio, por supuesto para ellos también es primordial la creación de materiales didácticos. En este mismo sentido como plan para atraer a los cadetes, funcionarios y a sus familias al museo, cada institución puede realizar exposiciones que itineren por regimientos, escuelas de formación y lugares de trabajo de los



cuerpos castrenses, incorporando en las muestras, piezas y contenidos que no se tocan en la exhibición permanente. Un ejemplo es el MHC, que estimula la visita de los jóvenes aspirantes y quienes los acompañan, durante las postulaciones a la Escuela de Carabineros. Para estos días especiales se pueden crear guías dadas por los propios cadetes para incentivar el reclutamiento. El resto de museos pueden, para estas fechas particulares, enviar muestras por las diferentes escuelas de formación o solicitar a los aspirantes que visiten el museo institucional como parte de su proceso de admisión, así como también establecer muestras especiales para ellos relacionadas a los planes y programas de estudio uniformados, en este ámbito las gestiones y colaboraciones que realiza el Director del museo son fundamental.

Los museos del sondeo además deben aprovechar las épocas del año en que se celebra a los héroes patrios, como lo es el Mes del Mar, en mayo, las fiestas patrias y de la chilenidad y las Glorias del Ejército en septiembre, para motivar e invitar al público con actividades especiales.

En base a las salas más visitadas se debe priorizar guías especializadas, así se complementa de mejor manera la visita. Este tipo de servicios específicos permite que los estudiantes puedan visitar en diferentes niveles el museo, sin cansarlos y agobiarlos en una sola gran visita.

El incremento exponencial de visitas en todos los museos durante los festejos especiales relacionados con la cultura y el patrimonio y las visitas a la FIDAE, refleja el interés de la ciudadanía por conocer estas materias, pero esto se produce por el esfuerzo conjunto de todas las instituciones y por las masivas campañas de difusión que se realizan, lo que debiera motivar el trabajo en común, el aumento de presupuesto en el área de difusión a través de un uso eficiente y la implementación de promoción creativa a través de la web con campañas visuales atractivas, según públicos específicos a los que se quiere invitar.

## 1.17 Conclusiones financiamiento

- Disímil presupuesto entre los museos.
- Preferencia de los chilenos por servicios culturales gratuitos o de bajos costos como los museos.
- Bajo uso de “caja de abono voluntario”, pese a que se obtie-

nen recursos significativos.

- El MNAE es el que se financia con mayores recursos, gasta más en difusión y tiene mayor cantidad de visitas, pese a que los datos no suponen que esto último sea consecuencia del gasto en extensión.
- Escasa política de recaudación de fondos privados.
- Escasa diversificación de ingresos.
- Bajo porcentaje de gasto en difusión.
- Proporción adecuada de la distribución de los gastos de los museos.
- Necesidad de transparencia en la publicación de datos financieros y económicos.

## Recomendaciones financiamiento

Si bien en Chile se han implementaron sistemas gratuitos para bienes y servicios culturales, con el interés en atraer a la ciudadanía y propiciar una disposición para su participación en más actividades culturales, este método no logro un buen rendimiento en el incremento de públicos, puesto que las cifras no aumentaron entre el año 2005 y el 2009. Además, el 68,7 % de los chilenos, dice estar muy de acuerdo o de acuerdo con que las actividades sean gratuitas. En este sentido, los museos encuestados tienen criterios diferentes, pues, dos no cobran entradas, si se debe disponer, al final del recorrido, una vistosa caja de recaudación voluntaria, que motive a los visitantes a colaborar con la mantención de la institución y como se comento antes, que exprese el uso que se le da a los fondos recaudados, ya que si la visita es de calidad el público se interesa en aportar, como en el caso del MNM que recolecta un monto significativo.

En el país, no existe una estimación real del gasto que realiza el estado en cultura, pues el área es abordada desde diferentes sectores, que no están interconectados, un ejemplo de ellos son los museos de las Fuerzas Armadas y de Carabineros que dan cuenta exclusivamente a los departamentos de los cuales dependen y no son incluidos en estudios del sector cultural, por lo tanto es muy complejo poder compararlos con otros museos similares. Tampoco son comparables actualmente entre ellos porque están en procesos diferentes, el MHC recién ha sido inaugurado hace dos años y el MNM está pronto a una reestructuración en todas sus áreas, especialmente en la de su

exhibición, por lo tanto sus ingresos pueden sufrir modificaciones.

El museo que mayor cantidad de recurso recibe es el MNAE. Es a la vez el que tiene un mayor número de visitantes y gasta más en difusión, pese a esto, no se puede estimar sus visitas sean consecuencia directa del dinero invertido en divulgación, ya que, como la tesis deja de manifiesto, es en esto donde están sus mayores falencias, además no cuenta con un área educativa, que realice un trabajo sistematizado de fidelización de público, mermando una parte importante en la labor del museo. En este mismo sentido, y pese a ser el museo más visitado del país, está en octavo lugar en la recordación espontánea de los chilenos, por lo tanto, al cruzar los datos se puede entender que la eliminación de su labor educativa puede ser la causa de este poco reconocimiento.

En el sector financiero, la diversificación de ingresos debe ser una prioridad, pues otorga menor dependencia y mayor disposición por generar nuevas actividades y recursos, especialmente para las instituciones a las que se les otorga menor presupuesto. En este sentido el arriendo de salones y patios, para otro tipo de actividades, permite beneficios económicos y de posicionamiento, ya que asisten personas que de otro modo nunca lo visitarían, aunque debe mantenerse siempre la cautela de no transformarse en un centro de eventos y destacar, como se menciona, que el aporte es siempre en beneficio del organismo.

En el caso de los museos que deben generar sus propios ingresos, se observa que casi la mitad de ellos son recibidos mediante este sistema, por lo tanto se vuelven fundamentales para su funcionamiento, de acuerdo a esto, deben diversificar sus servicios y darles valor agregado a través de altos estándares de calidad. La tienda del MNM es un ejemplo de ello, pues ayuda al museo a través de la venta de originales y exclusivos objetos, aunque falta tener objetos para niños y estudiantes a un costo más accesible para ellos.

## El futuro de los museos de las Fuerzas Armadas y de Carabineros.

Como se ha establecido, el aumento de audiencias en estos museos, la cercanía de los chilenos con sus Fuerzas Armadas y de Orden, la incorporación de patrimonio reciente, el interés por museos de historia y la tendencia mundial al desarme de las milicias, supone una posibilidad de crecimiento y disposición por parte del público hacia este tipo de temáticas culturales, que debe saber ser aprovechado por quienes administran estas instituciones, ya que atesoran un patrimonio único con excelentes posibilidades de arraigo en la ciudadanía.

## Respuesta a preguntas iniciales

A partir del análisis de la gestión cultural de los museos de las Fuerzas Armadas y de Carabineros, es posible concluir respuestas para las interrogantes que originaron este estudio.

Pregunta N° 1: ¿La legitimación social de los museos de las F.F.A.A y de Carabineros se debe a una escasa gestión cultural?

En relación a las cinco áreas consultadas, adquisición, conservación, estudio, exposición y difusión, que dicen relación con los elementos fundamentales de los museos contemporáneos, se puede establecer que los museos de las F.F.A.A y de Carabineros realizan una adecuada gestión cultural y tienen servicios de calidad pero son insuficientes, de la misma forma que sus áreas de difusión y extensión cultural. Las razones principales para esto son la falta de personal y escasez de políticas específicas en medios digitales, que según todas las encuestas son los más usados por los chilenos y su tendencia solo es al alza.

Pregunta N° 2: ¿Los chilenos están interesados en conocer el patrimonio cultural de las F.F.A.A y de Orden?

Sí, ya que según las estadísticas entregadas, tienen altos índices de visitantes, pero sus audiencias son especialmente escolares.

# Capítulo V Bibliografía

## 5.1 Bibliografía

### Libros

- Aránguiz Sánchez, Santiago, Los museos de Chile: diagnóstico. Santiago Aránguiz Sánchez, Jorge Betancur B.; prólogo de Enrique Campos Menéndez. Santiago, Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos, 1984.
- Ávila, Ana, El arte y sus museos, Barcelona, Ediciones del Serbal, 2003
- Bellido María Luisa, Aprendiendo de Latinoamérica: El museo como protagonista, Trea, 2007
- Barros Bernardita, Palma Magdalena, Museos de Chile 2010 :catastro /Subdirección Nacional de Museos, Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos, Santiago,; Gobierno de Chile, Dibam, 2010
- Bunz Mercedes. La utopía de la copia. Buenos Aires, Interzona, 2007.
- Dirección General de Aeronáutica Civil, Museo Nacional Aeronáutico y del Espacio, Santiago, 2007
- Calvo Serraller, Francisco, Los espectáculos del arte: Instituciones y funciones del arte contemporáneo, Barcelona, Tusquets, 1993.
- Córdova Jimena y Reyes Naranjo Paula. Museos, Editorial Copesa, Santiago, 2010
- Glusberg, Jorge, Museos fríos y calientes, Buenos Aires Empresa Nacional de Telecomunicaciones 1983,
- Hernández Hernández, Francisca, El museo como espacio de comunicación, Gijón, Asturias, Trea, 1998
- Hooper-Greenhill, Eileen, Museum, media, message, London, Routledge, 1995
- Lord, B.; Dexter, G, Manual de gestión de Museos, Barcelona, Ariel, 1998
- Ministerio de Educación. Museo Histórico Nacional. Editorial Andrés Bello. Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos. Ministerio de Educación Pública. Chile. Colección Chile y su Cultura. Serie Museos Nacionales. Santiago, 1982.
- Museo Histórico y Militar de Chile. Patrimonio de

- Chile. Cinco Siglos de Historia. Santiago, 2008.
- Observatorio de políticas culturales, Políticas culturales: contingencias y desafíos, Santiago, LOM, 2010.
- Thomson, Gary, El museo y su entorno; traducción de la 2 ed. inglesa Isabel Balduino, Madrid, Akal, 1998
- Varas Augusto, Fuentes Claudio, Agüero Felipe, Instituciones Cautivas: Opinión pública y legitimidad social de las Fuerzas Armadas, Santiago de Chile, Ediciones, FLACSO / Catalonia, 2008.

#### Tesis

- Glarne, Jacqueline. Un museo sin paredes La dinamización del Museo Picasso Barcelona a través de la web 2.0, Magíster Oficial de Gestión del Patrimonio, Universitat de Barcelona.2010
- Lobos, Sofia. Plan Comunicacional para los museos. Seminario para optar al título Ingeniero Comercial. Facultad de Economía y Negocios. Universidad de Chile, 2006.
- Mery Gebauer, Alejandra, Museos y diversidad cultural: propuestas para la sociedad multicultural del siglo XXI, Facultad de Artes Universidad de Chile, 2009.

#### Estudios

- Fosk, Alejandro, Senior Vice President, Latin America ComeScore, Situación de Internet en Chile, Agosto, 2010
- Encuesta de Consumo Cultural y Uso del Tiempo Libre. Instituto Nacional de Estadísticas (INE), 2009.
- Estudio Visibilidad de los Museos en la Web 2.0, Dosdoce.com y Abanlex Abogados, Madrid, 2009
- Reportes estadísticos, Sección de Estudios, Observatorio Cultural, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, 2011

#### Páginas web

- [www.mhm.cl](http://www.mhm.cl)
- [www.museoaeronautico.cl](http://www.museoaeronautico.cl)
- [www.museocarabineros.cl](http://www.museocarabineros.cl)
- [www.museonaval.cl](http://www.museonaval.cl)
- [www.icom.com](http://www.icom.com)

## Artículos

- Azócar, Miguel Ángel. A treinta y cinco años de la mesa redonda de Santiago. [http://www.dibam.cl/dinamicas/DocAdjunto\\_991.pdf](http://www.dibam.cl/dinamicas/DocAdjunto_991.pdf) [consulta: 08 de octubre 2011]
- García Rivera, Adalberto Ernesto. ¿Por qué visitar un museo militar? [en línea] <<http://www.ripac.com.mx/profiles/blogs/por-que-visitar-un-museo>> [consulta: 01 septiembre 2011].
- ICOM. Mesa redonda de Santiago de Chile. Resoluciones.<[http://www.ibermuseum.org/wp-content/uploads/2011/04/copy\\_of\\_declaracao-da-mesa-redonda-de-santiago-do-chile-1972.pdf](http://www.ibermuseum.org/wp-content/uploads/2011/04/copy_of_declaracao-da-mesa-redonda-de-santiago-do-chile-1972.pdf)> [consulta: 01 abril 2011]
- Trampe, A. “Museos de Chile: una unión esperada” Revista Museos N° 25, <[http://www.dibam.cl/subdirec\\_museos/contenido](http://www.dibam.cl/subdirec_museos/contenido)> [consulta:08 de octubre 2011]
- Todone Lucia. Acción cultural y educativa de los museos última [en línea]. <<http://web.ces.edu.uy/ces/imagenes/stories/museohistnat/accioneducmuseos.pdf>> [fecha de consulta: 15 de agosto del 2011].
- El poder de las redes sociales. La Tercera, Santiago, Chile, 20 septiembre, 2011.
- Santiago desde las sombras. La Tercera, Santiago, Chile, 06 octubre, 2011.
- Concluyen que Facebook es una nueva herramienta de ayuda escolar. La Tercera, Santiago, Chile, 28 octubre, 2011.
- Conociendo mejor a los usuarios y no-usuarios del Museo Nacional de Historia Natural. Revista Museos N° 28, Santiago, 2008

# VII Anexos

## 6.1 Cuestionario director

¿Por qué la institución decide la creación de un museo?

---

---

---

En la Encuesta CEP (2010), Carabineros de Chile ocupó el primer lugar con 65%, en cuanto a confianza de la ciudadanía. El segundo lugar lo obtuvo las F.F.A.A CON 63%. ¿Cómo cree Ud. el museo colabora con este porcentaje?

---

---

---

¿Cómo el museo atraer a este público?

---

---

---

¿Cuál es la estructura organizacional del museo? (organigrama)

---

---

---

¿Los funcionarios del museo son trabajadores de las F.F.A.A?

---

---

---

¿Cuántos funcionarios están contratados?

---

---

---

¿De qué departamento depende administrativamente la institución?

---



¿El museo cuenta con personalidad jurídica?

---

---

---

¿Existe Centro Cultural asociado al museo?

Si      No

Si su respuesta es sí; ¿Existe coordinación entre las entidades?

Si      No

Si hay actividad en el centro cultural en horarios que está cerrado el museo ¿Se abre de forma extraordinaria?

Si      No

¿Por qué se decide la construcción de un Centro Cultural?

---

---

---

Si su respuesta es no, ¿cree sea necesario la creación de un centro cultural asociado al museo?

---

---

---

¿El museo realiza arriendos de espacios?

Si      No

¿El dinero recaudado es directamente para la institución?

Si      No

¿El dinero recaudado por concepto de entradas es directamente para la institución?

Si No

¿El museo cuenta con grupo de amigos o corporación?

Si No

¿Qué rol cumple esta institución para el museo?

---

---

---

¿Cuál es la forma en que opera?

---

---

---

Considerando que el museo recibe los recursos del Ministerio de Defensa o del Interior ¿Cuáles son a su juicio, los aspectos positivos que tiene este tipo de administración? Y ¿Cuáles con las dificultades?

---

---

---

---

Considerando los años del museo ¿Cuáles son los desafíos del museo?

---

---

---

¿Tiene el museo una planificación estratégica?

---

---

---

¿El museo tiene otras redes de colaboración?

Si No

¿Qué rol cumple estas instituciones para el museo?

---

---

---

¿Cuál es la forma en que operan?

---

---

¿Sabía Ud. que sobre el acuerdo firmado por el Ejército y el CNCA?

---

---

¿Qué le parece a Ud. dicho acuerdo?

---

---

## 6.2 Cuestionario general

### Datos museo

Nombre Museo: \_\_\_\_\_

Nombre Director: \_\_\_\_\_

Escalafón: \_\_\_\_\_

Año de inauguración: \_\_\_\_\_

Días y horarios de apertura: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Comuna: \_\_\_\_\_ Ciudad: \_\_\_\_\_

### Trabajadores

Nº de trabajadores en el museo

Nº de trabajadores en el área directiva

Nº de trabajadores en el área administrativa

Nº de trabajadores en el área de aseo

Nº de trabajadores en el área de vigilancia

Nº de trabajadores en voluntariado

Nº de trabajadores de las F.F.A.A o de Carabineros que trabajan en el museo

Otros

Estudios de los trabajadores:

Chile

Extranjero

Nº con enseñanza básica

Nº con enseñanza media

Nº con enseñanza universitaria

Nº con cursos de capacitación

Nº con postítulos universitarios

Nº con posgrados o magíster

Nº con Doctorado

¿Los funcionarios del museo son trabajadores de las F.F.A.A?

---

---

---

¿Cuántos funcionarios están contratados?

---

---

---

#### Colecciones

Nº de Piezas de la colección: \_\_\_\_\_

Porcentaje de la colección expuesta : \_\_\_\_\_

Nº de adquisiciones al año: \_\_\_\_\_

Nº de piezas donadas al año: \_\_\_\_\_

#### Clasificación de la colección

Nº de piezas históricas: \_\_\_\_\_

Nº de piezas de Bellas Artes (pintura, escultura, grabado, gráfica, etc.): \_\_\_\_\_

Nº de piezas Tecnológicas: \_\_\_\_\_

Nº de piezas Religiosas: \_\_\_\_\_

Nº de Armas: \_\_\_\_\_

Nº de piezas de transporte: \_\_\_\_\_

Otros: \_\_\_\_\_

¿Se realizan Intercambio de colecciones: (canjes, préstamos o reciprocidad de envíos)?

Si      No

¿Con que instituciones? \_\_\_\_\_

¿Se realizan exposiciones temporales? N° anual \_\_\_\_\_  
¿Se realizan exposiciones itinerantes? N° anual \_\_\_\_\_  
¿Se realizan préstamos de piezas?

Si No

¿Se realizan campañas de donación de piezas?

Si No

### Estado de colecciones

N° Piezas en buen estado : \_\_\_\_\_

N° piezas en proceso de restauración: \_\_\_\_\_

N° piezas en mal estado: \_\_\_\_\_

N° Inventariadas: \_\_\_\_\_

N° Catalogadas: \_\_\_\_\_

¿Existe un protocolo o política de manejo de colecciones?

Si No

¿El museo detalla línea curatorial?

Si No

¿Cuál es? \_\_\_\_\_

¿El museo cuenta con una misión formalmente establecida?

Si No

¿Cuál es? \_\_\_\_\_

¿Cómo se relaciona la línea narrativa del museo con el currículum del Ministerio de Educación?

---

---

---

### Exhibición

Si No En inglés

Rótulos de identidad  
Leyendas expositivas  
Gráficos didácticos  
Dioramas  
Sistemas audiovisuales  
Guía impresa  
Profesores guías  
Sistema de audio guías  
Sistema audiovisual  
Sistema multimedia  
Orientación y simbología  
Otros

### Equipamiento

Si No

Paneles modulares  
Iluminación móvil  
Vitrinas transportables  
Bases y soportes  
Sistemas audiovisuales  
Sistemas multimedia  
Otros

### Conservación

¿El museo cuenta con laboratorio o taller? \_\_\_\_\_

¿El museo cuenta con depósito o bodega? \_\_\_\_\_

¿Se restauran piezas en el museo o en centros especializados? \_\_\_\_\_

Nombre del centro especializado \_\_\_\_\_

¿El museo cuenta con la digitalización de la colección?

Si No

¿Qué porcentaje o cantidad de piezas? \_\_\_\_\_

### Seguridad

Si No

¿El museo cuenta con alarma contra robo?

¿El museo cuenta con alarma contra incendio?

¿El museo cuenta con extinguidores?

¿El museo cuenta con mangueras contra incendio?

¿El museo cuenta con personal de seguridad?

- ¿El museo cuenta con personal de seguridad Diurno?
- ¿El museo cuenta con personal de seguridad Nocturno?
- ¿El museo cuenta con cámara de seguridad?
- ¿Han existido robos en el Museo?

### Servicios

Nº de guías que trabajan en el museo

Si No

- Grupo de guías
- Grupo de guías en inglés
- Audio guías
- Salas de exposiciones para muestras externas
- Salas de conferencias
- Cafetería
- Tienda
- Baños
- Baños discapacitados
- Entrada discapacitados
- Ascensores
- Estacionamientos privados
- Zonas de descanso en sala
- Zonas de descanso en Museo
- Aire acondicionado
- Metro cercano
- Transporte público cercano
- Transporte propio de acercamiento
- Buzón de comentarios

### Extensión

Si No

- Programas de investigación
- Convenio con instituciones para investigar colección del museo
- Trabajo de campo
- Archivo fotográfico
- Biblioteca especializada
- Indique números de libros en biblioteca
- Publicaciones o catálogos
- Catálogo con colección completa
- Folletos de la coleccione
- Estudio de audiencias cuantitativo
- Estudio de audiencias cualitativo
- Relaciones con museos nacionales afines

Relaciones con museos internacionales afines

Otro

Difusión	Si	No	Nombre
Revistas			
Diarios			
Radio			
Televisión			
Internet			
Redes sociales			
Paginas o redes asociadas a museos afines			
Blog			
Twitter			
Podcast			
Medios de las F.F.A.A			
Medios de la institución a la que pertenece el museo			
Medios de gobierno			
Medios del CNCA			
Medios del ministerio de defensa			
Guías turísticas internacionales			
Escuelas de pedagogía en Historia			
Escuelas de Historia			
Asociación de guías turísticas de chile			
Medios comunales de residencia del museo			
Otro			

Marketing	Si	No
Logo		
Slogan		
¿Cuál es?		
Colores institucionales		
Afiches o carteles en el exterior o en calles aledañas		
Pagina Web		
Sala de prensa virtual		
Publicación en Wikipedia		
Alojamientos de videos en youtube o vimeo		
Alojamiento de fotografías en flickr		
Página de facebook		
Fotografía y ubicación de museo en mapcity		



Fotografía y ubicación de museo en Google maps  
Fidelización de público  
Otro

### Página Web del museo

Nº de visitas anuales que recibe la pagina Web institucional: \_\_\_\_\_

Si No

Visitas virtuales de la colección  
Contenidos iguales a los exhibidos en sala  
Contenidos anexos  
Contenidos educativos anexos  
Contenidos complementarios según tipo de público  
Contenido en diferentes idiomas  
Podcast o audio guías  
Web 2.0 o interactividad  
Buscador interno  
Enlaces externos  
Blog anexos  
Video anexos en youtube  
Asociación a otras páginas Web  
Asociación con páginas Web de museos nacionales de las F.F.A.A o de Carabineros  
Asociación con páginas Web de comuna de residencia  
Descarga de contenido  
Buzón de comentarios o sugerencias  
Correo de contacto  
Mapa de ubicación  
Horarios y días de visitas  
Solicitud de visitas online  
Otro

### Actividades

Si No

Conferencias  
Proyecciones audiovisuales  
Mesas redondas  
Seminarios y foros  
Cursos  
Actividades para comunidad de residencia del museo  
Otro

### Edificio

Público o arrendado: \_\_\_\_\_  
Año de construcción: \_\_\_\_\_  
Remodelaciones: \_\_\_\_\_  
Declaratorias de monumento nacional: \_\_\_\_\_  
Metros cuadrados: \_\_\_\_\_  
Espacio de exhibición: \_\_\_\_\_  
Espacios exteriores: \_\_\_\_\_  
Actual necesidad de espacio de exposición: \_\_\_\_\_  
Futura necesidad de espacio de exposición: \_\_\_\_\_  
Otro: \_\_\_\_\_

### Visitas

Nº de visitantes anuales (año 2011): \_\_\_\_\_  
Nº total de visitantes desde su apertura: \_\_\_\_\_  
Nº de visitantes anuales durante los 5 últimos años  
Año 2010 \_\_\_\_\_  
Año 2009 \_\_\_\_\_  
Año 2008 \_\_\_\_\_  
Año 2007 \_\_\_\_\_  
Año 2006 \_\_\_\_\_  
Récord de asistencia en un día \_\_\_\_\_  
Nº de visitantes con visita anterior al museo \_\_\_\_\_  
Nº de visitantes el día del patrimonio \_\_\_\_\_  
Nº de visitantes día de los museos \_\_\_\_\_  
Nº de visitantes museos de medianoche \_\_\_\_\_  
Hombre Mujeres  
Nº de visitantes anuales por sexo  
Civil militar  
Nº de visitantes anuales civil-militar  
Nº de visitantes anuales por edad  
0-5 6-13 14 -18 19-29 30-50 51-80  
ABC1 C2 C3 D  
Nº de visitantes anuales por GSE  
Grupal Individual  
Nº de visitantes anuales por grupos  
Nº de visitantes anuales de colegios de la comuna del museo

---

Nº de visitantes anuales de residencia vecina en comuna del museo \_\_\_\_\_

Sala más visitada \_\_\_\_\_

Costo de entrada \_\_\_\_\_

¿Cómo es el plan para atraer colegios al museo?

---

---

---

¿Cuál es el criterio de selección?

---

---

---

---

¿Existe por parte del museo una evaluación posterior a la visita de los colegios?

---

---

---

#### Recursos financieros

Presupuesto total: \_\_\_\_\_

Ingresos totales: \_\_\_\_\_

Estado: \_\_\_\_\_

Privados: \_\_\_\_\_

Auspicios: \_\_\_\_\_

Canje: \_\_\_\_\_

Autogestión (arriendos, préstamos, etc.): \_\_\_\_\_

Aportes de otras instituciones: \_\_\_\_\_

Ingreso anual por entrada: \_\_\_\_\_

Egresos: \_\_\_\_\_

Presupuesto para remuneraciones: \_\_\_\_\_

Gastos de mantención: \_\_\_\_\_

Gastos en marketing: \_\_\_\_\_

otro

¿El museo realiza arriendos de espacios?

Si      No

¿El dinero recaudado es directamente para la institución?

Si No

¿El dinero recaudado por concepto de entradas es directamente para la institución?

Si No