

Museo de Antioquia

Ficha presentación

1. Resumen

El Museo de Antioquia es un Museo de larga trayectoria que ha renovado su proyecto de museo, mediante nuevas herramientas de gestión cultural, introduciendo valores sociales y educativos a su tradicional misión de investigación, conservación y difusión del patrimonio para incidir en el desarrollo cultural comunitario. El museo emprende un proceso de renovación de su planificación estratégica en aras de consolidarse como un centro cultural transformador de su entorno más cercano así como de la ciudad y la región de Antioquia.

Con este replanteamiento el museo pretende profundizar en su vocación educadora y de democratización del acceso a la cultura iniciada con su proceso de renovación institucional en 1997. La nueva concepción del museo, elaborada de forma participativa, prioriza su responsabilidad social a partir de valores éticos políticos y estéticos. Así, todo su entramado de programas y actividades se articula en función de su nueva orientación y sus valores.

2. Fechas importantes

- 1881 Fundación del Museo de Zea.
- 1978 Pasa a llamarse Museo de Antioquia. Primera donación de obras de Fernando Botero.
- 1997 Inicio del proceso de renovación urbanística, arquitectónica e institucional.
- 2000 Segunda e importante donación de obras de Fernando Botero al museo e inauguración de la nueva sede en el antiguo Palacio Municipal.
- 2002 Inauguración de la plazoleta de las esculturas (Plaza Botero) frente al museo, con obras del artista.
- 2005 Inicio del proceso de renovación del proyecto de museo a partir de la revisión de la planificación estratégica.

3. Ámbitos de actuación

Desarrollo Cultural Comunitario / Educación / Inclusión social / Arte / Planificación estratégica / Recuperación del espacio público.

4. Organización responsable

El Museo de Antioquia es un ente privado, sin ánimo de lucro, que fue creado como Museo de Zea en 1881 por personalidades de la ciudad de Medellín a partir de sus colecciones privadas formadas por objetos relacionados con la historia de Antioquia, libros, piezas de arte precolombinas, etc. Estuvo cerrado durante una época y fue reabierto a mediados del siglo XX. En 1978, el museo pasa a llamarse Museo de Antioquia y recibe las primeras obras del artista internacional de origen colombiano Fernando Botero. Después de algunos años de crisis, en 1997 el museo inicia un proceso de renovación integral que incluye un cambio de ubicación para poder albergar la nueva donación de obras de Fernando Botero.

En el año 2000 abre sus puertas en el reformado Palacio Municipal, antigua sede de la Alcaldía de Medellín en la zona deprimida de la Veracruz en el centro de la ciudad, con una toma infantil de la sede, mostrando ya una clara inclinación por la educación. Dos años después, se inaugura la Plaza Botero con un gran parque que aloja las esculturas del artista. Con la inauguración de la plaza como lugar de acogida culmina la gran etapa de renovación espacial del museo. Actualmente, el Museo de Antioquia exhibe colecciones que cuentan el desarrollo del arte y la historia de la región. En el año 2007 se puso todo el énfasis para convertirla en un Centro de Arte Contemporáneo. La institución ha conseguido trascender la figura del museo para convertirse en un centro cultural interdisciplinario de referencia en Medellín, por donde pasan en promedio 750 personas al día.

5. Socios colaboradores

El Museo de Antioquia se constituye como

una sociedad privada sin ánimo de lucro, con función pública que si bien existe es gracias a una apuesta inicial realizada por la Alcaldía de Medellín, Bancolombia y el maestro Fernando Botero; el mismo museo debe gestionar la totalidad de sus recursos, pues no cuenta con ninguna partida asignada de ninguna institución.

Los principales socios del museo, o Grandes Mecenas, son los 3 mencionados anteriormente, además del Banco de la República y el Ministerio de Cultura. Detentan este título por la cantidad de proyectos y convenios que se desarrollan de manera conjunta.

6. Webs de referencia

Museo de Antioquia

www.museodeantioquia.org

7. Fuentes de información

Entrevista de la Fundación Kreanta con Carolina Jaramillo, directora de proyectos del Museo de Antioquia. Medellín, Mayo 2007.

Informe Anual 2006 del Museo de Antioquia.

Artículo *Los Museos como Herramientas de Transformación Social del Territorio. El caso del Museo de Antioquia*, de Carolina Jaramillo. Febrero de 2007.

Web del Museo de Antioquia

Buenas Prácticas del Concurso Internacional de Dubai 2002

<http://habitat.aq.upm.es/dubai/02/lista.html>

8. Datos de organización y contacto:

Museo de Antioquia

Web www.museodeantioquia.org

Teléfono (+57) 4 - 251 3636

Responsable Lucía González Duque,
Directora

ciendo con el período de más violencia de la ciudad, el Museo de Antioquia entró en una profunda crisis de público y económica, lo que empujó a sus responsables a iniciar una reforma integral. El año 1997 marca el inicio del cambio de rumbo del Museo: la nueva donación de obras de Fernando Botero obliga a buscar un nuevo y mejor emplazamiento para mostrar las colecciones. Desde su reapertura en la actual sede en el centro de Medellín, en el año 2000, los responsables del Museo de Antioquia se sintieron llamados a dejar de lado su pasividad frente al entorno para intervenir en éste de manera decidida. De hecho, su instalación en el antiguo Palacio Municipal respondía a una voluntad política de regenerar el centro de Medellín. Frente a una sociedad muy estratificada y tocada por la violencia, el Museo aceptaba su responsabilidad social adoptando una función pro-activa frente a las desigualdades, a pesar que en ese momento aún existían reticencias hacia este posicionamiento por parte de instituciones públicas y privadas.

El Museo de Antioquia detecta en su entorno una gran necesidad de promover la educación y la convivencia, marcándose como prioridad estar al servicio de la comunidad, sobre todo el público infantil y los estratos más bajos de la sociedad. En este sentido, las diferentes actividades del Museo están contempladas en el programa Un Museo para Todos que a su vez, parte del programa Gozar el Museo, iniciado hace 12 años, el cual buscaba desarrollar actividades que permitieran mayor penetración social y más solidez institucional. Este proyecto fue evolucionando de la mano de la entidad, lo que la obligó a reconcebirlo de una manera mucho más amplia, desarrollando un programa que permitiera democratizar la experiencia estética, darle el estatuto de derecho humano, crear nuevos públicos, priorizar los derechos de los niños y niñas, incluir de manera particular las minorías, a todas las personas de los estratos socioeconómicos 1, 2 y 3, los más bajos de la pobla-

Ficha descripción

Situación de partida y contexto

En los años noventa del siglo pasado, coin-

ción) y abrirle un espacio especial a los públicos jóvenes; en definitiva consolidarse como un museo para todos y todas, coherente con la definición de la nueva misión.

Hoy, el reto del programa Un Museo para Todos es construir un espacio educativo orientado por la intención de democratizar la experiencia estética a través de la apropiación social del patrimonio, esto ha exigido el diseño e implementación de diferentes estrategias pedagógicas y comunicativas con las cuales se busca posicionar el museo en los medios cultural, educativo, social y artístico, y también entre los empresarios y las entidades del Estado, que vienen trabajando por apuestas de país mucho más justas e incluyentes.

En este sentido, en el año 2005, el Museo da un paso más en su trayectoria de renovación iniciando un proceso de reflexión más profunda, en el marco del cual se cuestiona formalmente lo que el museo quiere ser (su misión), así como sus valores, objetivos, organización, programas y actividades para que sea más acorde con el sentido que se le quiere dar.

La misión del museo se amplía, desbordando los límites de las bellas artes y del patrimonio, definiéndose como un espacio educativo y cultural antes que artístico, donde todas las expresiones, incluyendo las inmateriales, son bienvenidas en aras de la promoción del goce y del diálogo:

Misión

El Museo de Antioquia es un espacio de interacción educativa y cultural, que, a través de las artes, convoca a la participación de todos, reconoce y valora la diferencia, genera disfrute, pensamiento y reflexión a través del desarrollo de la sensibilidad, del diálogo polifónico e interdisciplinario, los saberes y las expresiones de las culturas

Esta nueva misión obedece en gran parte a un factor que ha sido determinante en la directriz que rige al Museo desde el 2005:

la clara intención de ser entendido como una institución consciente de su responsabilidad social, un museo que se siente responsable de la transformación social de su entorno. Las líneas de desarrollo de su plan estratégico están enmarcadas en los siguientes valores fundamentales: la democratización del acceso a la cultura, el intercambio de conocimientos y voces diversos, la inclusión social y la difusión del patrimonio material e inmaterial.

Objetivos y estrategias

Los objetivos principales del proyecto de Museo de Antioquia son profundizar en su misión educadora y de democratización del acceso a la cultura a través de todas las expresiones culturales. Para ello el museo cuestiona su plan director anterior, iniciando un nuevo proceso de planificación estratégica, en el cual se cuenta con la voz de los trabajadores, para redefinir la misión, y en función de ésta los objetivos estratégicos y los valores de la organización.

Para optimizar los recursos y los esfuerzos en función de lo que el museo quiere ser, se reestructura el organigrama del mismo. Se refuerza el papel de la Dirección de Proyectos, ya que desde esta área se canaliza el proceso de planificación estratégica, que tiene que orientar todos los programas y actividades. Asimismo, se fortalece el área de Educación y Cultura, pasando de ser un área funcional a ser misional.

Proceso: fases y desarrollo

El proceso de renovación del plan director se inicia en el año 2005 a través de reuniones periódicas y de varias jornadas participativas, no sólo con el personal profesional, sino también con el resto del grupo de trabajadores. A principios de 2007, se dispone de la nueva misión, objetivos estratégicos, misiones por área y valores. Así, se empiezan a implementar o se da continuidad a programas y proyectos que responden al nuevo modelo de museo con vocación social transformadora. A continuación, se describen los más significativos:

Objetivos estratégicos

Interno: Dinamizar las expresiones de la cultura material e inmaterial a través de un programa de adquisición, documentación, investigación y preservación que nutra el guión museológico del museo, como estrategia para ampliar la plataforma discursiva.

Externo: Convertir el Museo en epicentro de actividades culturales y educativas, a partir de un programa diverso de exposiciones, completado con actividades académicas, culturales y pedagógicas que propicien la reflexión y el disfrute del arte y el saber.

Aprendizaje: Establecer alianzas y convenios estratégicos y de cooperación local, nacional e internacional, con instituciones museísticas, académicas, culturales, sociales y empresariales, de carácter público y privado.

Dimensiones del quehacer del museo

Dimensión política: El museo como ente político propende por la unión de voluntades a través de un compromiso con la sociedad en la que cumplimos un papel; encaminada a la construcción de un bien común que parte de la generación de acuerdos de convivencia.

Dimensión estética: La estética en el museo es entendida en función de la sensación y la interpretación, desligada de las finalidades y relacionada con el sentido.

Dimensión ética: Al museo inscribirse en la dimensión ética, parte de la capacidad para movilizar y generar preguntas en el sujeto sobre la forma que éste se relaciona con el mundo.

Participación en la creación de políticas públicas locales y regionales

En un contexto donde las administraciones públicas han dado un giro participativo y permiten colaborar en la implementación de las políticas públicas, el Museo de Antioquia presenta proyectos diseñados en función de las líneas marcadas por la municipalidad. Para democratizar el acceso a la cultura, se continúa desarrollando el proyecto El Museo es la Casa de Todos que permite la entrada libre al museo de las personas de los estratos sociales más bajos es decir 1, 2 y 3; de todos los niños menores de 12 años y de todos los adultos mayores de 60 durante todo el año; así como establece temporadas de ingreso libre en momentos de celebración. En el año 2006, durante la temporada de la Feria de las Flores, la fiesta más importante de Medellín, y la temporada navideña, el Museo permitió el acceso libre durante 42 días, gracias al apoyo de la Secretaría de Cultura Ciudadana de la Alcaldía de Medellín. Por

otro lado, hubo dos días más de acceso libre en octubre con el apoyo de la empresa Chevron Texaco, en el marco de la celebración de los Días del Centro y de la inauguración del Eje Peatonal de Carabobo, que dinamiza esta parte de la ciudad. Con motivo de estas temporadas, se organizan actividades específicas con la colaboración de entidades. Para el éxito de este proyecto se trabaja con los líderes comunitarios, organizaciones sociales y las juntas comunales de diferentes barrios desfavorecidos de la ciudad. En algunos de los barrios los niños y jóvenes realizaron murales para difundir el programa.

Los beneficiarios del proyecto El Museo es la Casa de Todos fueron 122.405 personas (22% niños, 24% jóvenes, 48% adultos y 6% mayores de 60 años). Por otro lado, el número de visitantes durante las temporadas de libre acceso, sólo en el año 2006, fue de 116.796, que en total muestran que el 68% de las visitas al museo durante este año se hizo de forma gratuita.

El programa Niños en Torno al Arte destinado a niños, niñas y jóvenes en situación de calle, adscritos a los programas del Municipio de Medellín y habitantes del entorno del museo consiste en unos talleres de creación para que éstos se expresen mediante el arte promoviendo valores de convivencia como el respeto y el trabajo en equipo. Cuenta con la colaboración de la Fundación Hogares Claret y la Corporación Rescatando Valores. Este proyecto está cofinanciado con la Secretaría de Bienestar Social de la Alcaldía de Medellín. Los beneficiarios directos de este programa, en 2006, fueron los 250 niños de la calle.

Recuperación del espacio público

El museo actúa, a menudo, como mediador entre las poblaciones marginales que se agrupan frente al mismo y la policía que no los ve dignos de ocupar este espacio público. El papel del museo es de tolerancia y respeto frente a la personas consideradas “indeseables” (mendigos, prostitutas, vendedores ambulantes...) puesto que considera que ellos son los habitantes naturales del sector y como tal, tienen derecho de gozarlo como todo el mundo. No sólo trata de apostar por una cohabitación tranquila, sino que trata de integrarlos a las dinámicas del museo, haciéndolos partícipes y, en algunos de los casos, protagonistas de diferentes actividades organizadas por la institución.

Para celebrar la Navidad, se realiza un nuevo evento de calle participativo, ideado por el museo, la Fiesta de Faroles y Alegría. El acontecimiento consiste en una comparsa con 300 artistas de los barrios populares de Medellín. Con los habitantes del barrio se realizan unos talleres donde se les capacita para elaborar faroles, que luego son comprados por el museo, favoreciendo de esta manera el empleo. Así se afianza la relación con los vecinos y se consolida la zona peatonal de Carabobo como un lugar de encuentro y convivencia en paz. Otra de las intencionalidades de este proyecto, es realzar el valor del Eje Peatonal de

Carabobo y la apropiación por parte de los habitantes del sector, como espacio de la ciudadanía, en el trayecto comprendido entre la Plaza Cisneros y la Plaza Botero. En 2006, hubo 25.000 participantes y el proyecto contó con el apoyo de la Secretaría de Cultura Ciudadana de la Alcaldía de Medellín y Comfama, así como de las entidades Plazuela Comercial Gutemberg, Fundación EPM y Flamingo Hatoviejo.

Beneficiarios: 25.000 participantes

El programa Barrios Amigos trabajaba, con líderes de barrio desfavorecidos, para que 1.000 personas pudieran visitar, gratuitamente cada 15 días, el museo con el transporte incluido. Se hacía una visita guiada que terminaba con una presentación espectacular con grupos que ponía el museo y con gente del barrio. La iniciativa fue muy importante pues permitía traer al Museo a personas que no tenían como hacerlo y lo más importante, era un espacio para visualizar las prácticas estéticas de las distintas comunidades; hecho que en varias ocasiones les significó la generación de empleo a estos grupos que se presentaban. No se ha continuado la iniciativa por falta de patrocinio.

Promoción de la diversidad

En lugar de barrer las poblaciones marginales que se mueven alrededor del museo como suelen hacer muchas instituciones grandes, el museo trabaja con éstas. Así, el museo ha favorecido la asociación de vendedores y la creación de un mercado. Las prostitutas de los alrededores (una de las cuales trabaja en el museo) crearon la fundación Rescatando Valores que se reúne semanalmente en este espacio. También los vendedores ambulantes hacen sus reuniones semanales en esta institución. El museo ya no es una amenaza para ellos, de hecho estos grupos son multiplicadores de lo que se hace en el mismo porque lo sienten como suyo.

Por otro lado, en los museos latinoamericanos se suele exhibir sólo el arte hecho por los blancos, aunque se trate de pueblos

mestizos. Sólo en las salas de la exposición permanente dedicadas a la historia tiene cabida el arte de los indígenas, pero únicamente en su etapa de producción prehispánica, sin tener en cuenta que la cultura indígena es una cultura aún activa que sigue produciendo. Para dar cabida a la diversidad, la Sala de Arte Prehispánico existente se reconfiguró como la Sala de las Culturas Indígenas con las producciones artísticas de ayer y hoy, gracias a una investigación que ha contado con la colaboración del Museo del Oro y la co-financiación del Banco de la República.

Si bien las manifestaciones culturales de la raza negra aún no están en una sala de exposición permanente, el museo ha realizado exposiciones como: *155 años de abolición de la esclavitud*, una muestra elaborada con la colaboración del Banco de la República y la Universidad de Antioquia que penetra en uno de los hechos más dolorosos del pasado. Para vincularlo con la realidad actual se acompañó la exposición con un concierto de cantoras del barrio del Chocó, de población afrocolombiana. Igualmente la exposición temporal *Chocó, Vecino Pacífico* hace parte de esta intención de inclusión.

Otro ejemplo del impulso de la diversidad cultural es la exposición *Fútbol pura pasión*, muestra de los aspectos de la cultura visual contemporánea en un sentido amplio, desde una perspectiva sociológica, antropológica, política y económica. La exposición se acompañó de conferencias para generar debate y talleres que tienen como intención trabajar los valores del “juego limpio”.

Exposiciones Itinerantes

Las exposiciones itinerantes ofrecen la posibilidad que las obras del Museo de Antioquia lleguen a barrios y regiones alejados, ya que como su nombre indica, no es el museo de la ciudad, sino el museo de la región y la institución es coherente con este reto.

Este programa está destinado a barrios, municipios y poblaciones en muchos casos

geográficamente alejadas donde la gente no tiene forma de acceder al Museo. La exposición suele llegar con la banda del pueblo, convirtiéndose en una fiesta. Las obras se exponen junto con las diferentes expresiones culturales (plásticas, poemas, música, etc.) de la gente del lugar, que permiten a las manifestaciones artísticas de estas poblaciones, ponerse a la misma altura de las producciones realizadas por importantes creadores. Estas exposiciones van acompañadas de una agenda académica: conferencias, talleres pedagógicos, formación de guías y capacitación en montaje destinada a personas del lugar. A veces, el trabajo en la región consiste en poner la mitad de la exposición en un lugar y la otra mitad en otro, lo que permite la comunicación entre pueblos. Antes de realizar la exposición se estudia la historia de la zona y sus tradiciones, para readaptar los guiones de la exposición en función del lugar así como para favorecer el discurso de la pluralidad y el diálogo con la comunidad. Este tipo de estrategia promueve el reconocimiento y la valoración de las comunidades. En 2006, el proyecto fue cofinanciado por la empresa EDATEL y se beneficiaron del mismo 10.467 personas.

El trabajo interinstitucional ha sido tradicionalmente un problema difícil en los ámbitos de la cultura y la educación, sin embargo el momento histórico inigualable que se vive en Medellín es favorable a este tipo de trabajo. De hecho, se ha demostrado que el trabajo en colaboración con diferentes organismos tiene un impacto mayor en la población, gracias a la multiplicación de canales de difusión. El 60% de exposiciones producidas en 2006 eran coproducidas con instituciones.

Impulso de la función educativa

Se ha elaborado un modelo pedagógico, a partir de la reflexión interna y externa en el marco de un ciclo de conferencias sobre el tema. El modelo pedagógico debe servir de base conceptual para el trabajo educativo del museo, pero también debe ser una guía para las otras áreas.

El programa Talleres de Acercamiento al Arte destinado a niños, niñas y jóvenes vinculados a fundaciones sociales que consiste en un acercamiento al arte, la historia, la cultura y el patrimonio a través de visitas guiadas a las exposiciones permanentes y temporales, así como a talleres de creación y experimentación. En 2006, el programa obtuvo el apoyo económico de la Fundación Fraternidad Medellín y los beneficiarios fueron 148 participantes.

El proyecto El Museo de Nosotros y de los Otros fue premiado en el año 2005 en el concurso realizado por la fundación TERPEL y la Secretaría de Educación Municipal. El proyecto favorece la diversidad y el diálogo, puesto que se fundamenta en las distintas lecturas que pueden hacerse de las obras del museo, a partir de cinco guiones distintos: diversidad, violencias, oficios, público y ciudad, así como la capacitación de los profesores para que trabajen previamente la visita. En 2006, el proyecto fue cofinanciado por Bancolombia y la Fundación Terpel y hubo como beneficiarios 3.835 estudiantes de secundaria.

El Aula Taller en Artes CREA busca potenciar las habilidades y conocimientos de los maestros de educación artística o con sensibilidad hacia el tema, a través de metodologías participativas. Cuenta con el apoyo de la Escuela del Maestro y la co-financiación de la Secretaría de Educación de la Alcaldía de Medellín, aunque aún se están realizando gestiones para que la comunidad académica avale oficialmente esta experiencia. Los beneficiarios en 2006 fueron 92 profesores.

La Maleta Pedagógica es un proyecto piloto, aún no implementado, que consiste en una metodología para que los alumnos recojan el saber de la comunidad y los trasladen al museo. Es un proyecto que se dirige a las instituciones educativas para incidir en la concepción, enfoque y desarrollo de las áreas de educación artística y de tecnología, en el marco de la escuela, y la comunidad que la circunda, buscando que

ambos espacios se encuentren con lenguajes que les son comunes y les permita releerse y resignificarse en su contexto y en el contexto de otros. El proyecto se soporta en el concepto de la comprensión de la Cultura Visual, que tiene como finalidad explorar, mediante el uso de dispositivos tecnológicos, como los beneficiarios del proyecto, niños, niñas y jóvenes de las instituciones educativas del departamento de Antioquia con los dispositivos señalados, realizan *viajes* por los espacios de la vida cotidiana, reconociendo las representaciones visuales que encuentran en ella. Estos *viajes* se realizan para favorecer en los viajeros, una actitud de autoconciencia de su propia experiencia en relación con su entorno. La función de la Maleta Pedagógica es darle lugar a la experiencia del otro. Por eso, no pretende desplazar las colecciones del museo, ni menospreciar el sentido de sus tradicionales recorridos. Lo que pretende es darle valor a la interacción entre los agentes generadores de intercambio simbólico, que promueven, desde la creación y manipulación de los objetos culturales tangibles e intangibles, experiencias de reconocimiento para potenciar el saber y la inteligencia que circula colectivamente. La Maleta que se propone es también el “museo intangible” que hace posible el acceso a muchos tipos de público para que imaginen la vida como una posibilidad compartida entre diferencias y entre personas.

Recursos humanos, infraestructurales y técnicos

El Museo de Antioquia dispone de 102 empleados que dependen de la Dirección Administrativa y Financiera. Con el proceso de renovación del museo se redefinió el organigrama así como los cargos y se analizó la escala salarial para nivelar algunos empleados, quedando algunos por nivelar. Dado, el gran número de empleados, está previsto, a medio plazo, crear un área de Desarrollo Humano. De todas maneras, durante el 2006, se llevaron a cabo dos pro-

gramas, uno de salud ocupacional y otro de bienestar social. Por otro lado, en el año 2006, 116 estudiantes en prácticas de diferentes instituciones (Universidad de Antioquia, IME, ITM, Colegio Mayor, Comfama y la Universidad Autónoma Latinoamericana) pudieron desarrollar su formación práctica en el museo. También se beneficiaron de estas prácticas, los jóvenes de los programas municipales Jóvenes en Acción y Jóvenes con Futuro.

En relación a los recursos infraestructurales y técnicos, el Museo de Antioquia dispone de su sede en el Palacio Municipal, un edificio patrimonial estilo art déco de tres plantas y 4.500 m². Cuenta con la sala del Concejo; la sala del alcalde; la sala de proyecciones, equipada de medios técnicos para 40 personas; las salas de exposiciones; y un patio central. También dispone de la Casa del Museo, ala experimental, donde el acceso es libre y el público puede entrar en contacto con las obras y en el que ahora se gesta un Centro de Arte Contemporáneo, del que carecía la ciudad. Este espacio, que está ubicado en la antigua sede renovada, dispone de la Biblioteca Jaime Hincapié Santamaría, una sala de proyección de cine para 130 personas con los equipamientos adecuados, tres salas de exposiciones temporales, un patio para realización de eventos y el taller de los niños

Presupuesto y financiación

El Museo de Antioquia es uno de los pocos museos colombianos sostenible económicamente. Las fuentes de recursos para su funcionamiento provienen directamente de toda la gestión que se hace: en primera medida, de las unidades de negocio propias, luego por la financiación de proyectos y por último la figura de adopción de salas. El museo obtiene ingresos propios derivados de sus negocios. Alquila sus espacios para eventos y banquetes, y obtiene ingresos de sus tiendas: Tienda del Museo y Tienda MOLA (productos artesanos, alimenticios y contemporáneos); su parking; sus publicaciones; sus restaurantes: Café Botero y Café Sophia; y su cen-

tro de restauración de piezas patrimoniales. Por otro lado, al ser una institución referente con una buena imagen, tiene un gran potencial para atraer patrocinio. El Área de Relaciones Corporativas se encarga de llevar a cabo una amplia política de marketing social, así recibe patrocinios en dinero y en especies, asimismo dispone de un programa de adopción de salas que el año 2006 cubría el 59 % de los espacios disponibles. Por otro lado, la búsqueda de apoyo de organismos externos para sus proyectos significa que algunos proyectos, a veces, no se puedan realizar como es el caso de Barrios Amigos.

Ingresos 2006: 4.851.544.000 pesos (1.593.444 euros)	
Ingresos unidades negocio propias (40%) 1.961.695.000 pesos (644.300 euros)	
64%	Tiendas Museo
21%	Aparcamiento
7%	Eventos
4%	Café Sophia
2%	Fondo editorial
2%	Centro de restauración
Ingresos gestionados por el museo (60%) 2.889.849.000 pesos (949.144 euros)	
54%	Contratos culturales
20%	Adopción de salas
16%	Taquilla
4%	Alquiler obras y locales
2%	Patrocinios
2%	Donaciones
2%	Exposiciones itinerantes

Beneficiarios e impacto

Los indicadores se realizan en función de los proyectos. Como datos de impacto para el año 2006 cabe destacar:

- 342.578 visitantes
- 116.796 visitantes durante las tres temporadas de entrada libre
- 68.714 beneficiarios de los programas de cultura
- 134.260 beneficiarios en los programas de educación

- 116 practicantes a los que se les abrió espacio en el museo
- Presencia de gestión o académica del museo en México, Venezuela, Brasil,
- Barcelona, Ecuador y Estados Unidos

Modelo de gestión

El equipo de direccionamiento estratégico (directivos y coordinadores) lleva trabajando en el proceso de revisión del plan estratégico, aún no terminado, desde el año 2005, y ha contado con la participación de los trabajadores del museo. Como parte del sistema de gerencia de proyectos se creó una herramienta denominada “banco de inspiración”, un sistema a través del cual, todos los empleados del museo consignan sus inquietudes para el mejoramiento y proponen proyectos para que el museo los desarrolle. Posteriormente estas inquietudes pasan a un comité de proyectos quien estudia su viabilidad y se le da respuesta por escrito al proponente. También se hacen reuniones periódicas con ellos para hacer talleres cuyos aportes sirven para la definición de los ejes de la Planificación Estratégica.

Evaluación del proyecto

Innovación. El Museo de Antioquia presenta un proyecto de museo que va más allá del museo tradicional, puesto que pretende ser un centro cultural y educativo conectado con su entorno social. Se trata de un museo que no sólo expone sus colecciones sino que dialoga con su entorno, escuchando sus demandas y proponiendo actividades. Además, el museo asume completamente su función educativa desarrollando una pedagogía que impregna cada una de sus áreas. Por otro lado, a diferencia de una gran parte de museos, el Museo de Antioquia es un organismo privado sin

ánimo de lucro que se sostiene con ingresos propios fruto de sus unidades de negocio y con ingresos fruto de patrocinio, subvenciones y convenios.

Transferabilidad. El proceso iniciado por el Museo de Antioquia es transferible puesto que se basa en la aplicación de metodologías de planificación estratégica, que cuentan con una gran cantidad de bibliografía y expertos. Sin embargo, un proceso de planificación estratégica requiere de una voluntad decidida y clara puesto que significa un análisis detallado de la situación de la institución que puede implicar cambios drásticos. Por otro lado, estos procesos suelen ser largos y dan resultados más creíbles si implican participación.

Ejemplaridad. El Museo de Antioquia fue la primera institución de Medellín en establecer periodos de entrada libre, con resultados notables, observándose un aumento considerable de público, de todos los estratos sociales. Esta iniciativa ha sido copiada posteriormente por otros organismos de la ciudad. La relación con el entorno produce un efecto multiplicador de las actividades del museo. Dentro de su vocación educativa, el museo desarrolla varios programas de capacitación de guías, destinados tanto a profesores como a personas de la comunidad. Asimismo también capacita miembros de la comunidad en el trabajo artesano con motivo de la fiesta Faroles y Alegría.

Corresponsabilidad y participación. En el Museo de Antioquia la participación y la corresponsabilidad son muy importantes, puesto que cuenta con sus empleados para llevar a cabo el proceso de revisión del plan director. Por otro lado, desde la nueva orientación del museo, éste colabora más estrechamente con otras instituciones para desarrollar sus actividades, como las exposiciones temporales.