

# Museos del Valle de Toluca (México). Una historia marcada por la intervención estatal y su falta de gestión e innovación

Laura Delgado Caballero\*

Arlén Sánchez Valdés\*\*

Laura Peñaloza-Suárez\*\*\*

**Fecha de recepción:** 30 de mayo de 2023

**Fecha de aceptación:** 16 de agosto de 2023

**Para citar este artículo:** Delgado Caballero, L., Sánchez Valdés, A., & Peñaloza-Suárez, L. (2023). Museos del Valle de Toluca (México). Una historia marcada por la intervención estatal y su falta de gestión e innovación. *Revista Universidad & Empresa*, 25(45), 1-33. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.13338>

## Resumen

En el Valle de Toluca (México), los museos manejados por el Estado enfrentan un escenario adverso acrecentado por los constantes recortes presupuestales, problemas de autonomía, cambios en los gustos y preferencias de los visitantes y la reciente crisis sanitaria. Sin duda, esto ha limitado su capacidad de gestión e innovación, no solo porque dependen de las políticas públicas y los procesos de modernización que delinea el Gobierno en turno, sino porque día con día es más complejo atraer públicos ante la creciente oferta cultural de las ciudades. A través de un estudio de corte fenomenológico, y haciendo uso del software Atlas.ti, se realizaron entrevistas a actores clave de los museos y, mediante el análisis de contenido, se abordaron estas problemáticas; se profundizó en los elementos de gestión e innovación,

---

\* Instituto Universitario del Estado de México. Correo electrónico: [lauradeca28@gmail.com](mailto:lauradeca28@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2974-7656>

\*\* Universidad Autónoma del Estado de México. Correo electrónico: [arlensanchezvaldes@gmail.com](mailto:arlensanchezvaldes@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5241-4123>

\*\*\* Universidad Autónoma del Estado de México. Correo electrónico: [lpez.acad.19@gmail.com](mailto:lpez.acad.19@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2710-6951>

desde la perspectiva de los tomadores de decisiones, identificando que los museos se encuentran en un estado crítico, por lo que resulta indispensable reestructurar la forma de operar y orientar sus modelos para ir acorde con la demanda actual de los mercados culturales. El estudio comprueba que las relaciones de la gestión y la innovación establecen las condiciones necesarias para el desarrollo museográfico de la entidad.

**Palabras clave:** museos; innovación museística; gestión museística; administración pública.

## *Museums of the Toluca Valley (Mexico). A History Marked by State Intervention and its Lack of Management and Innovation*

### **Abstract**

In the Toluca Valley (Mexico), State managed museums face an adverse scenario exacerbated by constant budget cuts, autonomy problems, changes in the tastes and preferences of visitors, and the recent health crisis. Undoubtedly, this has limited their capacity for management and innovation, not only because they depend on public policies and modernization processes outlined by the government in power, but because day by day it is more complex to attract audiences in the face of the growing cultural offer in cities. Through a phenomenological study and using the Atlas.ti software, interviews were conducted with key players in the museums and through content analysis, these problems were addressed, delving into the elements of management and innovation from the perspective of decision-makers, identifying that museums are in a critical state due to which is essential to restructure the way they operate and guide their models to be consistent with the current demands of the cultural markets. The study verifies that the relations between management and innovation establish the necessary conditions for the entity's museographic development.

**Keywords:** Museums; museum innovation; museum management; public administration.

## *Museus do Vale de Toluca (México). Uma história marcada pela intervenção do Estado e pela sua falta de gestão e inovação*

### **Resumo**

No Vale de Toluca (México), os museus administrados pelo Estado enfrentam um cenário adverso agravado por constantes cortes orçamentários, problemas de autonomia, mudanças nos gostos e preferências dos visitantes e a recente crise sanitária. Sem dúvida, isso tem limitado sua capacidade de gestão e inovação, não só porque dependem de políticas públicas e processos de modernização delineados pelo governo no poder, mas porque a cada dia fica mais complexo atrair público diante da crescente oferta cultural nas cidades. Através de um estudo fenomenológico, e utilizando o software Atlas.ti, foram realizadas entrevistas a intervenientes chave nos museus e através da análise de conteúdo foram abordadas estas problemáticas, aprofundando-se nos elementos da gestão e inovação na perspectiva dos decisores. Identifica-se que os museus se encontram num estado crítico, motivo pelo qual é essencial reestruturar sua forma de operar e orientar seus modelos para que sejam coerentes com as demandas atuais dos mercados culturais. O estudo comprova que as relações de gestão e inovação estabelecem as condições necessárias para o desenvolvimento museográfico da entidade.

**Palavras-chave:** museus; inovação museológica; gestão museológica; administração pública.

# Introducción

La crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19 marcó un parteaguas en la investigación y gestión museística, en el que los museos se convirtieron no solo en espacios de conservación y promoción del patrimonio, sino que se consolidaron como lugares de inspiración, educación y diálogo, donde, a través de la tecnología, se buscó mantener el contacto con el público y hacer frente a los problemas financieros con ideas innovadoras en épocas de incertidumbre (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2014). Sin embargo, esto no fue suficiente y en todo el mundo los museos se encuentran en un punto de coyuntura, no solo por la crisis y la diversa oferta cultural que hoy predomina en las urbes, sino también por los cambios en los gustos e intereses de la población joven, que busca formas más interactivas de entretenimiento.

La situación de los museos en México no es mejor, en particular, los museos gestionados de forma directa por la administración pública son los que, tradicionalmente, se han situado entre el grupo con menor volumen de visitas (Alcalde & Burch, 2016), enfrentando un escenario aún más adverso, que aumenta por los constantes recortes presupuestales y problemas de autonomía (Viñarás & Caerols, 2016). Esto ha limitado su capacidad de gestión e innovación y los ha dejado en un precario estado después de la crisis: sin recursos para su operación, conservación y restauración de sus colecciones, investigación y difusión de sus acervos.

Ante este contexto, de forma recurrente, se ha buscado modernizar las instituciones públicas incluyendo los museos; de Vos Eyzaguirre (2007) conviene en la necesidad de modificar las formas tradicionales de trabajo para alcanzar la modernidad; Gómez Díaz (2015) establece cómo los museos reclaman nuevos modelos de trabajo; y Viñarás (2010) reconoce que la gestión en los espacios públicos sigue un modelo unidireccional, cuyo objetivo es solo informar de datos o servicios de la institución y no de abrir nuevas formas de comunicación. Sin duda, los museos mexicanos dependen de las políticas públicas y su gestión está altamente vinculada a los procesos de modernización del Estado.

En relación con las políticas culturales, en México aún prevalece una política discrecional; según Ejea (2009), propia de un Gobierno autoritario, que no propicia la participación

ciudadana, generando un sistema cerrado y rígido, que impide la autonomía en las instituciones culturales y limita la interacción activa con los usuarios; Alcalde y Burch (2016) han cuestionado la viabilidad del modelo de gestión pública, ya que el Estado, bajo un esquema benefactor, se ha caracterizado por otorgar recursos insuficientes para la conservación, investigación y difusión del patrimonio cultural; mientras que, Navas Carrillo et al. (2020) insisten en la necesidad de actualizar la administración y gestión de los bienes culturales, encaminada hacia un desarrollo económico inclusivo, desarrollo social, paz, seguridad y sustentabilidad ambiental; y finalmente Tejada Estrada et al. (2020) reconocen una gestión autoritaria por parte del Gobierno al no permitir la participación de actores públicos, propiciando un sistema resistente a los cambios que demanda el entorno. A las problemáticas estructurales que enfrentan las instituciones museísticas, se suma la falta de presupuesto, desde el 2020 se han llevado a cabo una serie de recortes presupuestales, que han afectado todas las áreas del Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH), en particular, zonas arqueológicas, museos y monumentos históricos (Bautista, 2020).

No solo el Gobierno, sino todo el Estado ha permanecido estático, centrado en modelos tradicionales de gestión y toma de decisiones, y aún en la academia no existe un consenso de cómo tratar a las instituciones museísticas. En la reseña de Ruvalcaba Gómez (2019) sobre la obra de Ignacio Criado, se advierte que la nueva gestión pública debe surgir de un Gobierno abierto, capaz de generar innovación en la administración, mientras que, Muñoz (2017) cuestiona cómo la modernización puede poner en riesgo la perspectiva educativa y la función social del museo. Sin duda, esto solo abre la discusión sobre la museología y su compleja relación con el Estado, el Gobierno, la iniciativa privada y la sociedad.

Aunado a ello, dichas instituciones culturales, a pesar de poseer obras valiosas o reconocidas, se encuentran en desventaja para aumentar la afluencia de visitantes, ya que, a pesar de contar con sedes visualmente atractivas, construcciones históricas con valor estético, han presentado una disminución en el número de asistentes y en la recepción educativa, cultural y económica. Sin duda, la capacidad de los museos es tan diversa, al concebirse desde un enfoque cultural, social, turístico e incluso empresarial, que su estudio ha sido abordado desde varias disciplinas: educación, ciencia y tecnología, entre otras (Asuaga & Rausell, 2006), pero estar a la altura de las condiciones actuales requiere reconocer sus diversas funciones y de una nueva visión por parte del Estado y sus instituciones.

La Zona Metropolitana del Valle de Toluca es una importante aglomeración urbana, formada alrededor de la capital mexiquense Toluca de Lerdo (figura 1), la cual se encuentra a 65 km de la capital del país, la CDMX, y alberga el 30% de los museos que componen el acervo cultural e histórico del Estado de México, según el Sistema de Información Cultural (SIC), posicionándose como la segunda ciudad con el mayor número de museos en México. Sin embargo, la afluencia de visitantes es significativamente menor en comparación con otras ciudades. También, la pandemia ha dejado a estas instituciones en una situación precaria, de ahí su importancia como objeto de estudio.



**Figura 1.** Ubicación de Toluca en el Estado de México

**Fuente:** tomada de Rueda-Arroyo et al. (2022).

Ante la problemática expuesta, este documento busca analizar cuál ha sido la historia de los museos en México, con el fin de contextualizar cómo su historia y sus vínculos con el Estado han marcado su limitada innovación y gestión, y los tiene actualmente en una precaria situación. En particular, el estudio se centra en los museos del Valle de Toluca; se inicia con una revisión de la literatura, en la que se aborda la historia de los museos en México y sus vínculos con el Estado Mexicano, posteriormente, se analiza cómo se ha definido la gestión e innovación museística, marcando las bases teóricas de este estudio; en el siguiente apartado se desarrolla la metodología; y, finalmente, se abordan los resultados, la discusión y las conclusiones.

# Historia de los museos en México y su vínculo con el Estado mexicano. Una revisión de la literatura

La historia de los museos en México se remonta a 1825, cuando se crea el Museo Nacional de México (desde 1909 se conoce como el Museo Nacional de Antropología e Historia). Desde su origen, se apostó por el concepto de museo, como base de la identidad nacional misma, que Morales (2007) denomina museo-patria.

Posteriormente, entre 1867 y 1987, el museo público mexicano experimentó una transición cultural al nacionalismo, propiciando una fuerte dependencia gubernamental e iniciando con los procesos de aportación de obras por parte del Estado y asignación de espacios para su contemplación y resguardo (Morales, 2007), relación que prevalece actualmente.

Como resultado de la revolución mexicana, se instituye un centralismo del Estado, el cual incluye a las instituciones museísticas, pero —México era un país confuso, con serios problemas políticos— es hasta la gestión del general Lázaro Cárdenas que se busca crear las bases para un Estado moderno, con estabilidad política, agrupando a las organizaciones locales y regionales en organizaciones nacionales bajo su control, incluyendo los museos (Fonseca, 2005). Esto solo reforzó la visión que se había empezado a conformar a principios del siglo xx: el museo como un templo o foro, así como base de la identidad nacional (Morales, 2007). Por primera vez el Estado le había encontrado significado y utilidad a estas instituciones, así, los primeros museos en México estaban orientados a exhibir los objetos de su pasado para su comprensión, contemplación y deleite de su historia.

Los sentimientos nacionalistas permitieron la creación de diversos museos. En el año 1823 se contaba, en la ciudad de México, con 23 y para 1907 ya existían 38, pero es entre 1945 y 1987 cuando se consolida la oferta cultural en México, iniciando con el Museo Nacional de Antropología (1945-1964) originalmente llamado el Museo Nacional de Historia (1944), el Museo Nacional de Arte (1981) y el Museo Nacional del Templo Mayor (1987) (Fernández, 1987).

En la década de los sesenta, es la esfera internacional la que marca las pautas de acción, siendo el gran parteaguas la conferencia de París, en 1962, donde la UNESCO incorpora el término patrimonio cultural promoviendo la recuperación y protección de los “bienes culturales” (Pérez-Ruíz, 1998). En respuesta, entre 1960 y 1970, el Gobierno de México creó diversos organismos culturales, así como fondos mixtos para la difusión de la cultura.

En los años ochenta, las entidades federativas ya exigían una distribución más equitativa de los recursos destinados a la infraestructura cultural, bajo el sexenio de López Mateos se crea el plan general de museos, resaltando una política cultural encaminada a la difusión de la cultura, a través de organismos como el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA), creado en 1988, el cual se ve como una alternativa para dar orden a la política cultural del Estado mexicano (Iannini, 1987, citado en Cebey, 2015).

En la década de los noventa ya se hablaba de una nueva museología mexicana con un cambio en la participación por parte del Estado. La creación del Fondo Nacional para la Cultura y las Artes (FONCA) fue la apertura del manejo de las instituciones culturales a la iniciativa privada y la comunidad artística, también se inicia un proceso de descentralización y se robustece la discusión sobre los museos y su vinculación con el Estado y la iniciativa privada, propiciando la participación social, pero seguían sin peso político y presupuestos insuficientes, lo que hacía necesario un deslinde para las secretarías (Pérez-Ruíz, 1998). Además, la dependencia económica e ideológica hacia el Estado incidía en que “las políticas culturales que impulsaban diversas instituciones museísticas se entendieran como una imposición absoluta emanada de las clases dominantes” (Pérez-Ruíz, 1998, p.107).

A finales de la década de los ochenta, durante el sexenio de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994), las modificaciones se concentraron en simplificar los procesos administrativos y se apostó por la privatización de empresas públicas (Sánchez, 2009). Se desincorporaron del Estado 390 empresas. En el siguiente sexenio, el de Ernesto Zedillo Ponce de León (1994-2000), se incorpora el programa de Modernización de la Administración pública (Promap). Para el sexenio de Vicente Fox Quesada (2000-2006), la agenda de un buen Gobierno representó una propuesta de modernización en innovación en la administración pública. En estos tres sexenios se apostó por la descentralización de toma de decisiones y se inició el proceso para lograr autonomía presupuestaria. Sin embargo, los esfuerzos fueron insuficientes y los museos seguían perteneciendo a la Secretaría de Educación Pública,



acatando sus políticas y centrándose en la idea de su función educadora, retrasando sus procesos de modernización.

Para el año 2006, y con la creación del Museo de Arte Popular, se inicia un proceso por abolir el concepto de museo de élite y se busca el contraste del museo y su función social. Más aún, con la creciente demanda del turismo cultural toman fuerza las posturas que buscan un museo moderno, a través de estudios de visitantes (Muñoz, 2017), respondiendo a las nuevas exigencias, políticas sociales y ambientales, donde el modelo tradicionalista de gestión quedó obsoleto (Alcalde & Burch, 2016). Sin embargo, la compleja relación Estado-iniciativa privada-sociedad ha hecho que los esfuerzos por la profesionalización de la museística y museografía en México sigan siendo insuficientes (Morales, 2007), ya que no basta la apertura institucional gubernamental, contar con los recursos económicos, el desarrollo de nuevas técnicas, el conocimiento acerca del público y la activa participación social, se necesita el desarrollo de un modelo integrador (Pérez-Ruíz, 1998).

Desde sus orígenes, el museo público ha dependido de las políticas gubernamentales —rigiéndose por las normativas, presupuestos y lineamientos que estipulan las dependencias a cargo—, que limitan su propio manejo (Fernández, 1987) y, aunque, en la primera década de este siglo se inician los estudios de la gestión del museo en un contexto de modernización del Estado, se reconoce que estos siguen un modelo tradicional obsoleto, sin considerar el enfoque cultural, social, turístico e incluso empresarial (Viñarás, 2010).

## Administración de los museos públicos en México, ¿un problema del Estado paternalista?

Diversos textos han criticado a las instituciones museísticas desde sus inicios como lo refiere Townsend (2015) —“El Culto Moderno a los Monumentos” (Riegl, 1903/2017), “El Manifiesto Futurista” (“Marinetti: El manifiesto futurista...”, s. f.), “El problema de los Museos” (Bolaños Atienza, 2011)—, cuestionando los beneficios de las instituciones culturales y su relación con sus públicos. En el caso de México, ya lo expresaba Rodríguez (2008), las instituciones culturales son jurídicamente dependientes del sector público, de



modo que el Estado es su principal y, en la mayoría de los casos, único benefactor, lo que las mantiene bajo su control y administración; en consecuencia, la marginación, burocracia creciente y falta de coordinación entre las diversas instancias de Gobierno, merma el fortalecimiento de las políticas culturales, haciendo que los museos no tengan autonomía, ni peso político, ni alguna normativa legal que resguarde sus intereses.

Durante el siglo xx, las políticas culturales comenzaron a adquirir mayor valor, como lo expone Cebey Montes de Oca (2015) la definición de la política cultural era clara donde la difusión de la cultura, representaba la modernidad de un país, siendo el momento de transición, por ello el proyecto cultural se inició a partir de la creación de diversos organismos a favor de la cultura, el principal problema fue que estos nuevos espacios fueron incorporados a la Secretaría de Educación Pública (INAH, creado en 1939; INBA, creado en 1946; FONCA, creado en 1989; y CONACULTA, creado en 1989). Y —a pesar de que la línea entre la cultura y la educación se rompe con la creación del departamento de Bellas Artes (1921) y en 1960 se consolida con el surgimiento de la Subsecretaría de Cultura, como lo refiere Román (2011)— aún prevalece la ideología de Vasconcelos, titular de la Secretaría de Educación Pública, según la cual, las políticas culturales se conceptualizan dentro del margen de objetivos gubernamentales, dejando al Estado como el único que ejerce autoridad para designar y remover a los miembros y responsables de dichos organismos, asignar presupuestos, delinear programas y establecer y validar políticas, infiriendo en su legitimidad y generando contrariedad en la democratización de este sector y sus instituciones.

Se entiende que los museos y sus colecciones son un recurso que debe ser tutelado por el Estado, sin embargo, la gestión pública se ha caracterizado por un enfoque paternalista que inhibe la innovación y establece sistemas de gestión poco flexibles (Morán, 2005). Es evidente cómo los modelos de administración y gestión que rigen a las instituciones culturales en México siguen un enfoque centralista, que emana de un Gobierno centralista, pese a que el mismo Estado ha creado diferentes organismos para otorgar mayor autonomía e importancia a la cultura. Pero los esfuerzos por modernizar las políticas públicas en materia cultural han sido insuficientes, rezagando el desarrollo de los museos en México, su labor social y vocación turística, y ocasionando que dichos recintos culturales se enfrenten a una realidad adversa.

# La gestión e innovación museística

## *Gestión museística*

Los propios museólogos debaten sobre la importancia de la gestión de los museos (Viñarás & Caerols, 2016) y la mayoría coincide en que es necesaria una reestructuración para ofertar mejores productos y servicios para un mayor número de personas (López, 2017), ya que las instituciones museísticas actuales han dejado de estar inmersas en una realidad estática e inamovible, para convertirse en algo dinámico y creativo que tiende a insertarse dentro de un contexto social que demanda un tipo de museo acorde a las ideas de los nuevos tiempos (Ortiz et al., 2016). Para esto, se ha discutido ampliamente la necesidad de transformar a estas instituciones en empresas y reformar su gestión (Herreman, 1998; Serrano et al., 2015).

Así, en cuanto a visualizar el museo como empresa, dos son las posturas que prevalecen en la literatura; la que apoya la transformación museística en una de corte empresarial, en la que destaca Herreman (1998), quien establece la relación entre el prestador de un servicio y los visitantes como consumidores, reconociendo la necesidad de incorporar enfoques empresariales a la gestión museística; y la postura que considera que, el aspecto empresarial alejaría a los museos de su misión social y cultural, la cual se caracteriza, según Muñoz (2017), por fundamentarse bajo una perspectiva educativa que impulsa el desarrollo social y la diversidad cultural. Así, estudios como los de Mason y McCarthy (2006) y Gilabert (2015) plantean que el museo está siendo presionado a actuar como un negocio, en el que lo más importante es la satisfacción, calidad, clientes y el confort contraviniendo a su función social.

Pero más allá de las posturas de los teóricos, la gestión museística se ha abordado en diversas vertientes: la tradicional —enfocada en tres áreas, administrativa, colecciones y operaciones (Edison y Deán, 1994)— se ha considerado obsoleta por limitarse solo a estos tres factores (Serrano, 2009); la postura que hace énfasis en la administración estratégica, que se ha tratado como sinónimo de gestión estratégica con un enfoque empresarial, el cual consiste en organizar, planificar, dirigir y supervisar todas las esferas de trabajo de las áreas del museo de manera integral (Ambrose & Runyard, 1991; Denis et al., 1993; Navas Carrillo et al., 2020); y el enfoque en *marketing* (Kotler & Andreasen, 1996; Kotler &

Kotler, 2000; Kotler et al., 1997; Anato, 2006; Ruvalcaba Gómez, 2019), que enfatiza en las relaciones externas de los museos, para volverse más atractivos ante su público, buscando satisfacer sus necesidades, para alcanzar un nivel más competitivo. Sin embargo, esta línea de investigación, a pesar de estar muy cerca de un concepto de gestión más actualizado y cercano a los visitantes, delega la misión educativa de los mismos y enfatiza la visión comercial de la cultura, lo cual coincide con la postura de García Canclini (2013), quien establece cómo se centran en conductas de admiración, legitimando las obras previamente a la visita, ya que el poder político, económico y el *marketing* determinan la fortuna o el rechazo del arte.

Uno de los principales aportes teóricos para la gestión de las instituciones públicas es el método de la Nueva Gestión Pública, el cual busca mejorar la eficiencia a través de la incorporación de elementos de la gestión privada en la esfera pública (Taniguchi, 2021). Por tanto, los métodos actuales de gestión tienen sus fundamentos en dicha teoría; hacen énfasis en la eficiencia y productividad, así como en la modernización, a través de una mayor participación ciudadana, introduciendo la necesidad de conducir la administración pública bajo los preceptos de eficiencia y eficacia (De la Garza et al., 2018). Otro modelo de gestión, uno de los más completos, es el de Ballart (2007), el cual incorpora nuevos factores que relacionan las funciones del museo con el exterior (público y entorno).

1. Museos como organismos de preservación y un medio de interpretación, alimentado por una tendencia natural en el ser humano hacia la curiosidad y el acaparamiento, que se combina con un deseo de comunicar a otros, como lo menciona Juega (1995).
2. Gestión: cuyo propósito es facilitar la toma de decisiones que conduzcan a conseguir la misión de las organizaciones culturales y a la ejecución de sus objetivos; dicha gestión permitirá analizar las funciones que se deben desarrollar para que los museos logren su misión y objetivos (De Armas et al., 2009).
3. Activos: representan las colecciones de los museos (conjuntos reunidos y mantenidos en un específico ambiente intelectual), que convierten a los museos, no en almacenes de objetos, sino en almacenes de conocimientos (Binni & Pinna, 1989; Valdés Sagüés, 2008).

4. Actividades genéricamente educativas: se clasifican en interiores (conferencias, debates, recitales, exposiciones temporales, etc.) y exteriores (servicio de préstamo a las escuelas, fundamentalmente).
5. Público: como sustantivo, designa el conjunto de usuarios del museo, y como adjetivo, traduce la relación jurídica entre el museo y la población del territorio en el cual está situado (Desvallées & Mairesse, 2010).
6. Gente: en los museos debe existir un equipo multidisciplinario con formación, que corresponda a la función específica que va a desempeñar, enfocándose en los conocimientos y las experiencias que hayan adquirido (ICOM, 1999).

Los factores que se tomaron en cuenta para llevar a cabo este estudio fueron: entorno, activos y gente (en el ámbito de recursos humanos), entendidos estos como los elementos gestionables por los museos objeto de estudio.

## ***Innovación museística***

Amplios han sido los estudios acerca de las innovaciones organizativas en el ámbito cultural. Diversos autores establecen que, las organizaciones que propician la innovación a la orientación del mercado consiguen una ventaja competitiva. Bowonder et al. (2010) afirman que la innovación en un aspecto estratégico para la supervivencia de las organizaciones culturales, una fuente de diferenciación.

La innovación no es exclusiva de las empresas o los museos privados, es una posibilidad que tienen todas las instituciones museales de actualizarse y estar a la vanguardia en sus productos, servicios y procesos; es una oportunidad para consolidarse como empresas de ocio y cultura. Ya lo mencionan Morales et al. (2012), la importancia que ha tenido la innovación en las últimas décadas la sitúa como un factor clave en la competitividad, “actualmente el museo ofrece experiencias, ideas y satisfacciones que pueden encontrarse en otros lugares” (Kotler & Kotler, 2001, p. 30).

Por ello, varios museos, tanto públicos como privados, apuestan por la innovación, ante su afán de organizar eventos e invertir en tecnologías que mejoren sus exposiciones o escenarios, y a su vez incorporando cambios significativos en su estructura organizativa

(Camarero & Garrido, 2012). Se sabe que, la capacidad de gestionar procesos de innovación depende fundamentalmente de características internas de la organización y del entorno que los rodea (Morales et al., 2012). Por lo que, en el proceso de innovación no existe aún un modelo explicativo, claro y definitivo, todos los modelos presentados en la literatura evidencian carencias e interrogantes (Velazco et al., 2007), ya que los cambios constantes en el perfil del turista principalmente, por el entorno globalizado, exigen servicios turísticos más competitivos y gestionados de manera sostenible, expresando así su responsabilidad con el entorno (Čivre & Gomezelj, 2015). A pesar de los recientes intentos por innovar, es indispensable tratar a las empresas e instituciones de servicios de manera diferente ya que sus características de organización, operación y de mercado son distintas, lo que implica redireccionar las formas de gestión tradicional y buscar alternativas de productos, implementar estrategias, así como buscar la eficiencia de los recursos tangibles e intangibles de la empresa (Zbigniew, 2015), esto incluye a los museos.

La innovación como campo de estudio ha sido de interés global, sin embargo, en el área museal en la literatura aún son ajenos ciertos términos como competitividad, calidad, rentabilidad, lo que ha mermado el desarrollo de dichas instituciones culturales y las ha mantenido rezagadas en comparación con museos de iniciativa privada o empresas de ocio. La innovación en el turismo implica una nueva gestión de mayor competitividad, eficiencia y eficacia de los recursos, la creación de valor y el desarrollo de capacidades únicas de los colaboradores, así como presidir liderazgo y cultura de innovación, no solo organizacional sino también a nivel mercado.

Se ha evidenciado que la innovación actúa como mediadora entre la orientación al mercado y el desempeño económico y social de un museo. Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) se han visto como una forma de romper con el museo convencional, representando una serie de ventajas y oportunidades para las instituciones culturales y ofreciendo múltiples posibilidades de mejorar la visita (Puiggrós et al., 2017). Sin duda, las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (NTIC) y concretamente las redes sociales han supuesto para los museos una oportunidad en la gestión e innovación (Viñarás & Caerlos, 2016). Además, favorecen el desarrollo de las funciones científicas y educativas, ya que permiten que las personas puedan acceder a información sobre ciertos conjuntos patrimoniales culturales y naturales, que de otra manera no lograrían conocer (Elisondo & Melgar, 2015), sin embargo, no se pueden considerar como la única fuente

de innovación. Bajo esta misma línea, Flores (2015) destaca que la innovación no siempre se refiere a lo tecnológico, ya que va más allá de la tecnología y requiere condiciones favorables, para desarrollarse, tanto internas (jurídicas, organizativas, financieras, políticas y, sobre todo, humanas) como del entorno en el que se encuentra la organización. Para este estudio se utilizó la cuarta edición del Manual de Oslo (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OECD], 2018) por ser una guía para los museos en la que también se establecen las tipologías de la innovación:

1. **Innovaciones en el producto:** corresponde con la introducción de un bien o de un servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o al uso al que se destina. Esta definición incluye la mejora significativa de las características técnicas, de los componentes y los materiales, de la informática integrada, de la facilidad de uso u otras características funcionales.
2. **Innovaciones en el proceso:** es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, proceso de producción o de distribución. Implica cambios significativos en las técnicas, los materiales o los programas informáticos y pueden tener por objeto disminuir los costos unitarios de producción o distribución.
3. **Innovaciones en *marketing*:** consiste en aplicar un nuevo método de comercialización que implica cambios significativos del diseño o envasado de un producto o su promoción. Las innovaciones de mercadotecnia tratan de abrir nuevos mercados o de posicionar en el mercado, de una nueva manera, un producto con el fin de aumentar las ventas.
4. **Innovaciones organizativas:** es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones de la organización con su entorno.

Las innovaciones en productos, procesos, *marketing*, tecnologías y organizacionales se identificaron como los elementos de innovación a estudiar.

# Metodología

La investigación se abordó desde un enfoque cualitativo, el cual tuvo un alcance descriptivo-interpretativo, al buscar comprender los contenidos subjetivos del fenómeno, sus actores y contexto (Creswell & Creswell 2017). Tuvo un diseño fenomenológico, pues procuró profundizar en la experiencia compartida por los sujetos clave de este estudio (Creswell & Creswell 2017; Paley, 2016), que fueron los directores y el coordinador de los museos públicos incorporados a la Coordinación de Museos del Estado de México, ya que son los encargados de manera directa de la gestión y administración de los museos. La coordinación de Museos, pertenece al Departamento de Dirección de Patrimonio y Servicios Culturales, que cuenta con veintisiete museos a su cargo, distribuidos a lo largo del Estado. Sin embargo, el estudio se centró en aquellos que se encuentran en el Valle de Toluca, no solo porque en él se ubican el mayor número de museos (dieciséis), sino porque son los que cuentan con mayor afluencia de visitantes, retomando así los primeros doce más visitados del Estado de México (B. Aguilar, comunicación personal, 06 de septiembre de 2021).

## *Participantes*

Los Museos que formaron parte de este estudio fueron: Museo de Acuarela, Museo de la Estampa, Museo Casa Toluca 1920, Museo de Antropología e Historia, Museo de Numismática, Museo de Arte Moderno, Museo Hacienda la Pila, Museo Galería Torres Bicentenario, Museo Bellas Artes, Museo José María Velasco, Museo Felipe Santiago Gutiérrez y el Museo Taller Luis Nishizawa.

Aunque el criterio de selección de la muestra fue “museos con mayor afluencia”, sí se logró la saturación de categorías, puesto que a partir de la entrevista número ocho no se aportaban datos novedosos o nueva información relevante para la investigación (Creswell & Creswell 2017).

La recolección de datos se llevó a cabo durante los meses de septiembre a noviembre de 2021, una vez que ya se daban los primeros signos de regreso a la normalidad, sin embargo, la situación hoy en día no es diferente, ya que la afluencia de visitantes sigue siendo muy baja y no han logrado adaptar su oferta (Rodríguez, 2021).



En cuanto a las temáticas se seleccionaron aquellos de historia, arte, arqueología y ciencia y tecnología, ya que, según el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, INEGI (2018), son los más visitados. Los recintos culturales antes mencionados se localizan en el Valle de Toluca y pertenecen a la administración pública, al Departamento de Patrimonio y Acervo Cultural. Algunos están enfocados exclusivamente en una técnica (acuarela, estampa), temática (paisajismo, Museo José María Velasco; retrato, Museo Felipe Santiago Gutiérrez; numismática), historia (Museo de Antropología e Historia, Museo Virreinal, Casa Toluca 1920, Hacienda la Pil), personaje destacado (Museo taller Nishizawa), arte moderno y una galería (Museo galería Torres Bicentenario).

En total se llevaron a cabo doce entrevistas, en promedio la antigüedad de los entrevistados en sus cargos fue de 13.8 años, el director con menor antigüedad llevaba dos años en el cargo y el de más tiempo 29 años de experiencia en puestos directivos. Las profesiones son diversas, entre las que destacan: historiadores, licenciados en Administración de Empresas, Diseño Gráfico, Antropología, Artes Plásticas, Derecho y la carrera con mayor frecuencia es la de licenciado en Ciencias Políticas. Como se puede observar, el perfil es diverso al igual que la experiencia, siendo una dependencia donde convergen jóvenes y personas adultas, con visiones diferentes.

## ***Procedimientos***

En la etapa preliminar se desarrolló una ficha de observación la cual se dividió en tres apartados. El primero enfocado en recabar información general: si contaba con una misión, visión objetivos, página web, redes sociales, exposiciones temporales y calendario de actividades. El segundo apartado buscaba identificar características específicas sobre su estructura (rampas, número de salas permanentes y temporales; servicios como visitas guiadas, auto guías, cafetería, red wifi, estacionamiento, actividades complementarias; imagen, es decir, si el museo se encuentra en buenas condiciones (visualmente atractivo); e incorporación de TIC, como pantallas, quioscos con algún dispositivo, salas inmersivas o de proyecciones. El último apartado refiere a la información de las colecciones, si cuenta con cédulas introductorias, cédulas informativas, material de apoyo o información para consulta.

Posteriormente, se llevaron a cabo las entrevistas a profundidad, ya que abordar los contenidos por parte de los sujetos clave fue fundamental para entender la gestión e

innovación de los museos objeto de estudio. Para esto, en el primer apartado, la entrevista hace mención a la gestión de: entorno y activos (incluyendo colecciones), y gente (recursos humanos). En el segundo apartado, se cuestiona sobre la innovación de productos, procesos, *marketing*, tecnología e innovación organizacional, aspectos resultantes de la revisión de la literatura. El instrumento consistió en un guion de entrevista conformado por diecinueve preguntas y para su validación se contó con la participación de dos expertos en el tema.

## **Análisis de datos**

Una vez obtenidas las entrevistas se empleó la técnica de análisis de contenido para el tratamiento de datos con apoyo del software Atlas.ti, versión 8.4.0. Cabe mencionar que este fue utilizado por sus ventajas en la construcción de redes semánticas, facilitando la depuración, sistematización e interpretación de los datos y permitiendo organizar el conocimiento, resultado de la gestión e innovación y cada uno de sus componentes (Gómez-Cuevas et al., 2020).

## **Resultados**

De forma general, se identificó que, en el Valle de Toluca los museos estudiados están a cargo de un director, un encargado de mercadotecnia y un responsable de servicios educativos. La museografía está centralizada en la coordinación de museos, mientras que, el director es el encargado de la curaduría y las propuestas de montaje. En promedio cada institución opera con un mínimo de tres empleados administrativos, dos o más custodios (encargados de las visitas guiadas), dos empleados de limpieza y un guardia de seguridad. Todas las actividades se presentan en un programa anual, el cual es aprobado por la Secretaría de Cultura, Turismo y Deporte. La asignación de presupuesto es resultado de este plan, en el que siempre se privilegia al Museo de Bellas Artes, por ser el que mayor número de exposiciones presenta. El presupuesto está sujeto a los recortes de la propia Secretaría.

Se identificó que, en los museos públicos del Valle de Toluca la gestión e innovación están sujetas a las restricciones presupuestarias y a los procesos burocráticos, con decisiones altamente centralizadas, por lo que, la participación de los directivos se limita a la administración diaria de los recursos disponibles.

A continuación, se detallan los resultados a partir de las dos categorías de análisis, que describen el objeto de este estudio: gestión e innovación.

## **Gestión**

Las colecciones dependen de la visión de cada director, así como de la optimización de los recursos disponibles, lo que evidencia una gestión limitada, compartida, centralizada, protocolaria, restrictiva y burocrática:

En general, la gestión de los museos está centralizada, así también, la toma de decisiones es compartida con los altos mandos de gobiernos, primero con el coordinador de museos, después con el departamento de comunicación social, luego con el director de patrimonio y, finalmente, se requiere el visto bueno de la Secretaría de Cultura, Turismo y Deporte. (V. Consuelo, comunicación personal, 04 de septiembre de 2021)

“Es un sistema altamente burocrático” (E. Escalante, comunicación personal, 20 de octubre de 2021).

“La comunicación es unilateral obstruyendo la toma de decisiones desde problemas básicos, como cambiar un foco, hasta decisiones complejas, como determinar la durabilidad de una exposición” (D. Barreto, comunicación personal, 15 de octubre de 2021).

“Las principales problemáticas derivan de la toma de decisiones centralizada, lo que nos limita a nosotros como directores” (E. Escalante, comunicación personal, 20 de octubre de 2021).

Las actividades también cambian según el propósito y filosofía del museo, ya que, dependiendo de la temática, se realizan actividades para acercar al público a la cultura

y las artes o para profesionalizar a ciertos públicos ya cautivos; se gestionan actividades —como talleres, cursos, diplomados o actividades culturales como conciertos, obras de teatro, presentaciones de libros o charlas—, que suelen ser paralelas o complementarias a las exposiciones temporales. Algunas actividades son asignadas directamente por la Secretaría Cultura, Turismo y Deporte y los museos solo deben programarlas, estas en ocasiones pueden venir de la iniciativa privada.

“Las actividades educativas tienen el propósito de que el museo sea más accesible, que sea un espacio para que la gente lo sienta como propio” (A. Abraham, comunicación personal, 20 de septiembre de 2021).

“Las actividades son un medio para difundir la misión del museo, para sensibilizar al visitante sobre el arte y el patrimonio” (B. Noguera, comunicación personal, 24 de septiembre de 2021).

“Son un complemento del aprendizaje, buscando que el visitante sea autodidacta” (A. Zelaya, comunicación personal, 10 de septiembre de 2021).

En cuanto a los colaboradores, se destaca personal con larga trayectoria, la capacitación está a cargo de la Secretaría de Cultura Federal o la Secretaría de Cultura, Turismo y Deporte y, generalmente, está enfocada a los directivos, quienes a su vez lo transmiten a su personal. Así también, los museos no cuentan con guías, los custodios son capacitados para orientar los recorridos a los visitantes y los proyectos relacionados con mejoras al museo están a cargo de los Servicios Sociales (información recabada mediante observación).

“La mayoría del personal tiene muchos años de experiencia” (B. Noguera, comunicación personal, 24 de septiembre de 2021). “Existen cursos constantes de actualización por parte de la Secretaría de Cultura, Turismo y Deporte” (A. Zelaya, comunicación personal, 10 de septiembre de 2021).

“Se dan actualizaciones constantes (manejo de públicos, redes sociales, gestión de acervo, museología), temas especializados según la temática del museo” (L. Malagón, comunicación personal, 08 de octubre de 2021).

“El personal es insuficiente por lo que todos terminamos haciendo un poco de todo, sin importar si es área de museografía o curaduría” (B. Noguera, comunicación personal, 24 de septiembre de 2021).

Con respecto a los activos, estos responden a una planeación anual en la que se incluyen algunas actividades ya asignadas y todo debe pasar por un complejo sistema de aprobación:

“Nosotros como directores generamos una planeación anual, sin embargo, esta debe pasar varios filtros hasta llegar al visto bueno de la Secretaría de Cultura, Turismo y Deporte” (L. Malagón, comunicación personal, 08 de octubre de 2021).

“Yo siempre le digo a los artistas: sí vas a exponer, pero debes tenerme paciencia, porque esto es un proceso complejo” (A. Abraham., comunicación personal, 20 de septiembre de 2021).

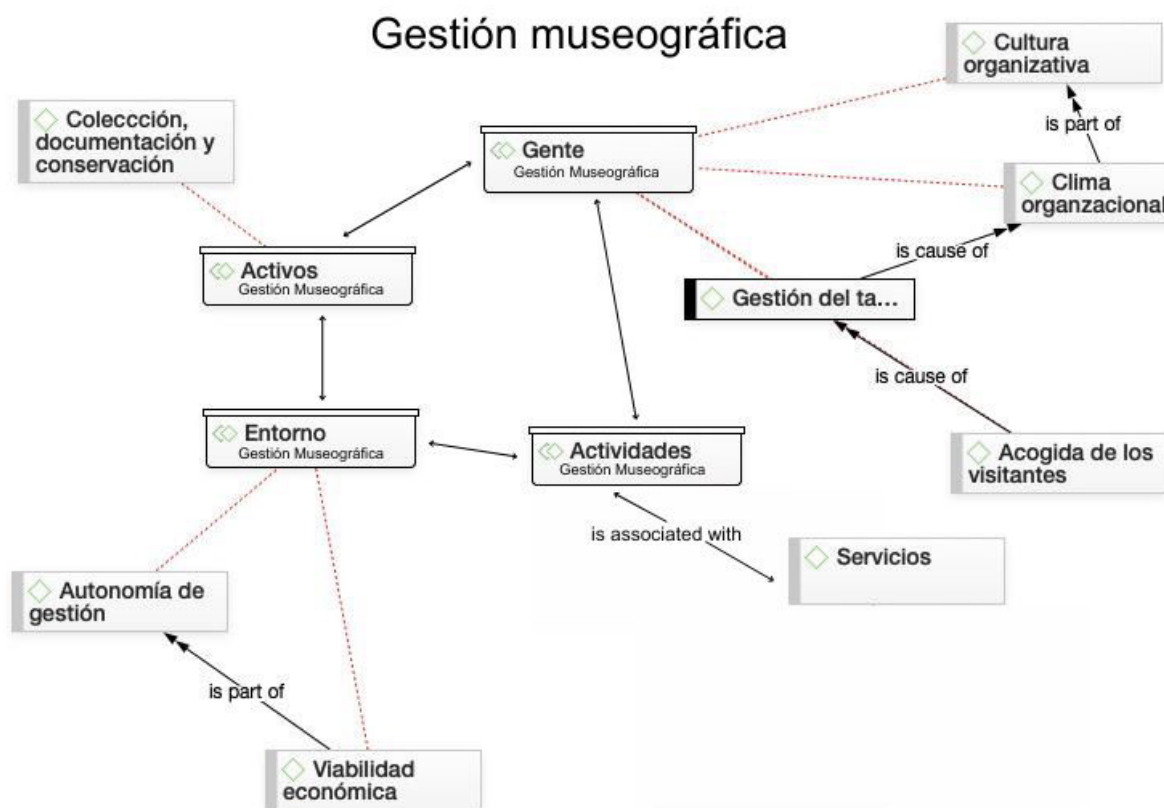
En cuanto a las colecciones, estas se rotan dependiendo las temáticas programadas y también se realizan exposiciones temporales con el acervo del museo bajo una visión diferente, para comprender la obra desde nuevas perspectivas —las cuales, en conjunto con las actividades educativas, complementan el mensaje del artista— para difundir la misión del museo, para sensibilizar al público, hacer partícipe a la comunidad y acercar el museo a la comunidad.

“Es mediante las actividades, los guiones del museo que nosotros creamos un diálogo con el visitante para poder transmitir el conocimiento” (A. Zelaya, comunicación personal, 10 de septiembre de 2021).

“Nosotros como directores somos los responsables de generar actividades de alto impacto y llamativas al público” (I. P. Aguilar, comunicación personal, 15 de octubre de 2021).

Siguiendo el modelo de Ballart (2007), en el que se reconocen cuatro categorías de igual importancia para evaluar la gestión (gente, activos, entorno y actividades) y mediante el software Atlas.ti, se logró construir una red semántica (figura 2), en la que cada uno de

estos elementos tiene sus propias relaciones. Como activos solo se registran colecciones, documentación y conservación, dejando a un lado infraestructura y recurso humano disponible, esta variable (activos) se considera estática, no se relaciona con ninguna otra y se encuentra con mayor control burocrático. En la categoría gente se establece elementos para el desarrollo de la gestión del talento humano, que, a su vez, se interrelaciona con la acogida de los visitantes, incidiendo en el clima y la cultura organizacional. En cuanto al entorno, se hace énfasis en la autonomía de gestión, la cual está vinculada a la viabilidad económica, siendo esto último uno de los aspectos más relevantes al estar condicionado al presupuesto asignado y sujeto a constantes recortes gubernamentales. Finalmente, la gestión de las actividades es asociada con los servicios ofertados, los directores las proponen, ejecutan y controlan sin mayor complejidad.



**Figura 2.** Red semántica de gestión

**Fuente:** elaboración propia con el software Atlas.ti versión 8.4.

## B. Innovación

Las propuestas para generar innovaciones en productos, servicios y procesos de comunicación dependen de la visión y el perfil de los directores de los Museos y de los recursos con los que cuenten, ya sean materiales, tecnológicos o humanos, los cuales son limitados. Adicional, cualquier iniciativa que busque promover la incorporación de TIC, generalmente, es rechazada por la Secretaría de Cultura, Turismo y Deporte, como se puede evidenciar en las siguientes afirmaciones:

“Incorporamos el QR para la información de las obras: combinación visual y auditiva” (L. Malagón, comunicación personal, 08 de octubre de 2021; T. Morales, comunicación personal, 12 de octubre de 2021).

“Buscamos que, dentro de la visita, se lleven algo del museo, en este caso la experiencia de crear su propia catrina y así comprender de mejor manera qué es un grabado y porqué es importante la gráfica” (A. Abraham, comunicación personal, 20 de septiembre de 2021).

“Buscamos brindarles experiencias más vivenciales mediante las obras teatrales, los audios, las proyecciones, así como las charlas y los repositorios, en algunas ocasiones los artistas por tiempos limitados dan los recorridos” (I. P. Aguilar, comunicación personal, 15 de octubre de 2021).

“Buscamos una parte más vivencial, incorporando cenas en el recinto, se buscó desarrollar una página *web*, *tik-tok* e *instragram*, pero no fue aprobado por las Secretaría de Cultura, Turismo y Deporte” (A. Zelaya, comunicación personal, 10 de septiembre de 2021).

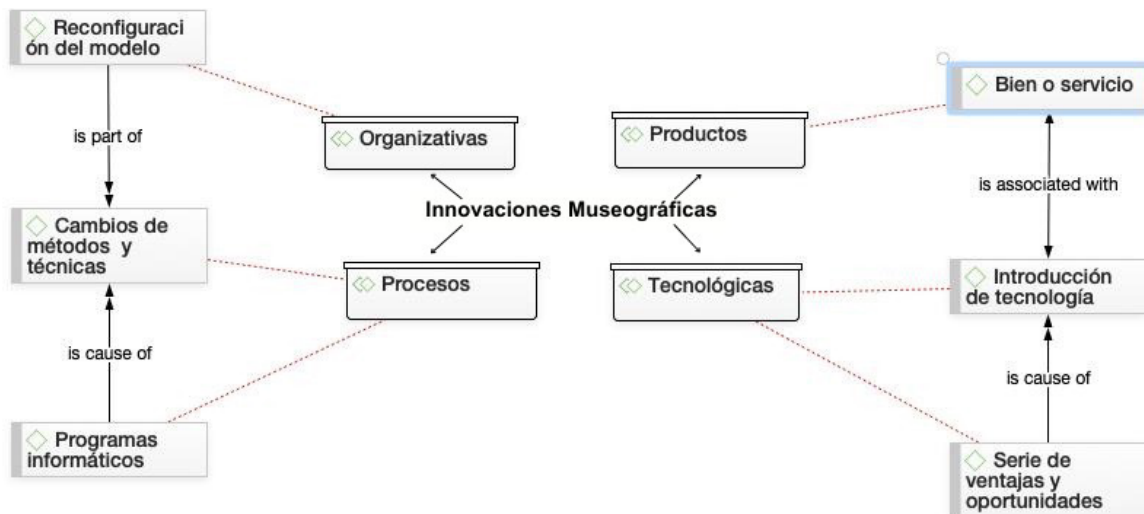
“Buscamos incluir en *Spotify* nuestras guías y poder aprovechar las opciones que nos da la nube para subir información, esperamos aún la respuesta para que sea aprobado” (A. Ventura, comunicación personal, 19 de octubre de 2021).



“Propuse realidad virtual aumentada, el Museo de Numismática de Zacatecas ya la tiene y sería un plus sin duda” (A. Ventura, comunicación personal, 19 de octubre de 2021).

“Nos hicieron un documental del Museo, pero no tenemos pantallas para proyectarlo” (B. Noguera, comunicación personal, 24 de septiembre de 2021).

Como detalla la figura 3, se destacan cuatro categorías relacionadas con la innovación: organizativa, de procesos, de productos y tecnológica. Las dos primeras se reconocen como necesarias para reconfigurar el modelo de innovación, en el cual se van a vincular los cambios en los procesos de los programas museográficos y se incorpora la informática (tecnológica) como parte de la innovación. En cuanto a la categoría de productos, se identificó que, los bienes y servicios ofertados son asociados con la introducción de las tecnologías, mismas que representan una serie de ventajas y oportunidades para atraer nuevos públicos. Finalmente, se sigue reconociendo la tecnología como el principal medio de innovación.



**Figura 3.** Red semántica de innovación

**Fuente:** elaboración propia con el software Atlas.ti versión 8.4.

Tanto la red semántica de gestión como la de innovación, destacan lo que la teoría ya había descubierto: el entorno vinculado a la autonomía presupuestaria y de gestión. Esta vinculación o dependencia, en los museos estudiados, es un serio problema porque

solo cuentan con los recursos para operar; mientras que, se reconoce que la tecnología es la principal fuente de innovación, pero, de nuevo, en los museos del Valle de Toluca la tecnología no está presente debido a la obsolescencia de las instituciones y falta de presupuesto.

## Discusión

Desde el inicio de la museología en México, el Estado se ha encargado de resguardar y administrar los bienes culturales. A partir de la creación del Museo Nacional de Antropología e Historia se inicia el papel del Estado —bajo una ideología de museo-patria—, que plantea la identidad nacional como base de las instituciones culturales y que el Gobierno sea su benefactor. Esto sin duda ha provocado una discusión entre las posturas de diversos autores sobre el papel del Estado y su viabilidad como administrador de dichas instituciones, puesto que, a lo largo de la historia, los museos, su administración y políticas culturales se han visto como una extensión del Gobierno en curso. Se ha generado críticas en la literatura, e incluso, el propio Estado ha hecho intentos fallidos por descentralizar su participación en materia cultural, creando dependencias, departamentos u organismos culturales, pero estos esfuerzos han sido insuficientes para impulsar la museología y museografía en México. Como lo refiere Eyzaguirre (2007), es evidente que la gestión de los museos está a la saga del proceso de modernización y globalización, estipulando la necesidad de modificar las formas tradicionales de trabajo.

En este estudio se valida lo que mencionan Alcalde y Burch (2016), ya que el modelo tradicionalista de la gestión pública, en los museos en particular, no es el adecuado para los retos que la modernidad y la globalización demandan. Por lo cual, los museos gestionados de forma directa por la administración pública, como los Museos del Valle de Toluca incorporados a la Coordinación de Museos del Estado de México —unidades de análisis de este estudio—, se sitúan entre el grupo de museos con menor volumen de visitantes. Además, no cuentan con los recursos tecnológicos, humanos y económicos, lo cual los ha mantenido en un evidente rezago, perdiendo su capacidad de atraer visitantes —turistas o locales— y su prioridad de labor social y vocación turística.

Autores como Viñarás y Caerlos (2016) reconocen que el papel, desarrollo y gestión de los museos ha cambiado profundamente a lo largo de los últimos veinte años, lo que también coincide con la visión de los directores de los museos entrevistados, puesto que dentro de sus principales objetivos están el acercar la cultura al público, hacer de estos espacios no solo un lugar de contemplación, sino generar en la comunidad un vínculo y un sentido de pertenencia, y, a su vez, reconocen su valor y potencial turístico. Sin embargo, no se cuenta con recursos para lograr dichos objetivos.

Cada director, de acuerdo a su perfil profesional y experiencia, marca la visión y estrategias del museo y, aunque la toma de decisiones es compartida con los superiores de áreas (Coordinación de Museos, Dirección de Patrimonio, Relaciones Públicas y directamente con la Secretaría), los procesos burocráticos limitan las propuestas, estrategias y/o iniciativas, lo cual generalmente limita la capacidad de innovación y gestión.

A pesar de que algunos autores, como Puiggrós et al. (2017), señalan que las TIC representan una serie de ventajas y oportunidades para las instituciones, y que logran un museo más participativo y menos contemplativo, este estudio reconoce que la incorporación de las TIC no es una prioridad para los museos estudiados, por el contrario, recurrentemente se limita su incorporación, ya sea por aspectos económicos, burocráticos, legales e incluso por diferir en opiniones. Ante esto, los museos estudiados enfrentan un contexto incierto —presupuestos limitados, falta de personal, poca autonomía, guiones o espacios no actualizados, sin tecnologías (TIC)— que impacta de manera directa en el número de visitantes y rezaga a las instituciones culturales del Valle de Toluca, alejándolas de ser un atractivo principal en materia turística.

Sin duda, los museos deben ser gestionados bajo su objetivo social, puesto que son organismos en pro de la sociedad. Empero, los museos estudiados responden a los objetivos gubernamentales, no sociales, por lo tanto, menos turísticos, lo cual confirma la postura de Gilabert (2015), es necesario otorgar mayor valor al museo como servicio público, social y turístico; de igual manera, se requiere implementar nuevos modelos de gestión e innovación. Así, el Estado como gestor debe ser responsable de promover los cambios necesarios en aspectos internos como planeación, organización y gestión de recursos, al igual que, en la actualización de políticas públicas para su óptimo funcionamiento y mejor aprovechamiento turístico.

Adicional, este estudio evidenció que no existe un modelo de gestión que guíe el actuar de los museos en el Valle de Toluca. Lo más cercano es el modelo de Edison y Dean (1994), que habla de administración, operaciones y colecciones, pero sin duda, esta forma de gestionar ya está rebasada y solo muestra la obsolescencia de la Administración Pública en materia cultural. Por lo cual, es necesario implementar un modelo de gestión actualizado, ya que en la literatura se ha documentado el éxito de modelos ya existentes, así como su impacto positivo en la innovación, rentabilidad y competitividad. También es prioritario un cambio en las políticas públicas de las instituciones culturales, las cuales deben dotar de recursos y autonomía a los museos, no solo para la toma de decisiones, sino para la ejecución de los recursos financieros que ellas mismas generan a través de la diversificación de su oferta.

Finalmente, aunque el estudio se llevó a cabo en el 2021, al día de hoy no ha habido cambios (ya que esto responde a proyectos sexenales) y tampoco se han modificado las leyes, normas y reglamentos, que integran el marco jurídico sobre el cual se define la operación de los museos, lo cual es fundamental para su modernización.

## Conclusiones

No hay duda de que el Estado es el responsable de la tutela de los bienes culturales del país, no solo porque así lo ha definido la historia, sino también por el valor cultural, histórico y social que estos tienen. Sin embargo, son principalmente dos aspectos que hoy en día tienen a los museos, al menos los del Valle de Toluca, en una situación precaria: la gestión gubernamental, la cual se encuentra estancada al no implementar los cambios tecnológicos y organizacionales para un manejo óptimo y eficaz de los recursos; y el no entender que, en cuanto a la asignación de recursos, los museos no son una extensión del Gobierno, sus ideas y posicionamientos, sino espacios que deben usar los recursos para contar la historia de manera imparcial.

En particular, aspectos como la rigidez en la toma de decisiones y la ausencia de recursos para la innovación, han llevado a una crisis a la planta museística del Valle de Toluca, con los impactos culturales y sociales que esto conlleva, sobre todo, porque buscando

aumentar la afluencia y obtener recursos, se pueden integrar actividades que, lejos de favorecer, comprometen el futuro de las instituciones culturales.

Al igual que Elisondo y Melgar (2015) y Puiggrós et al. (2017), los directores de los museos entrevistados consideran que la innovación se da a través de las TIC, considerándolas también la forma para aumentar la afluencia de visitantes y posicionar el turismo cultural. Sin embargo, a pesar de reconocer las oportunidades que estas herramientas ofrecen, los procesos de aprobación han impedido que se incorporen en las actividades de *marketing*, siendo el único avance la integración de códigos QR en las colecciones y la instalación de *wifi*, pero esto ha sido resultado de la insistencia y el esfuerzo individual de los directores de los museos entrevistados y no es parte de una política de modernización de las instituciones culturales. Adicional, no se reconoce que la innovación no solo tiene que ver con tecnologías.

En suma, en la esfera de innovación se destacan las iniciativas realizadas por los directores, que dan prioridad a mantener el diálogo con sus públicos, principalmente mediante las redes sociales, pero esto no es suficiente, y la carencia de recursos es cada día más evidente. En cuanto a la gestión, esta se da de manera natural, conforme se escala en las líneas de mando y siempre carecen de presupuestos, ya lo refería Viñarás y Caerlos (2016), los recortes presupuestales infieren en la gestión museística; por lo que se reconoce solo los esfuerzos de capacitación continua y actualización al personal desde las instancias estatales y federales.

Una de las principales limitantes de este estudio es su naturaleza cualitativa, al enfocarse principalmente en los aspectos particulares del fenómeno de los museos en el Valle de Toluca, por lo cual, los resultados no pueden generalizarse ni dar respuesta a realidades similares. Así también, se delinearán nuevas líneas de investigación que analicen el papel de los museos, desde el punto de vista social, sus vínculos con el Estado y la necesidad de crear políticas públicas culturales pertinentes a los escenarios actuales.

## Referencias

- Alcalde, G., & Burch, J. (2016, julio-diciembre). El proceso de implantación del derecho privado en la gestión de los museos públicos en Cataluña. *Gestión y política pública*, 25(2), 591-626. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-10792016000200591](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-10792016000200591)
- Ambrose T., & Runyard, S. (Eds.). (1991). *Forward Planning. A Handbook of Business, Corporate and Development Planning for Museums and Galleries*. Museums & Galleries Commission; Routledge.
- Anato, M. (2006). El uso de los instrumentos clásicos del marketing y la tecnología digital en turismo. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 15(1), 19-40. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180713884002>
- Asuaga, C., & Rausell, P. (2006, noviembre). Un análisis de la gestión de las instituciones culturales: el caso específico de los Museos. *Revista iberoamericana de contabilidad de gestión*, 4(8), 83-104. <https://mpira.ub.uni-muenchen.de/13756/>
- Ballart, J. (2007). *Manual de Museos*. Síntesis.
- Bautista, E. (2020, 09 de agosto). Impacta recorte a INAH; conservación de museos en riesgo. *El Sol de México*. <https://www.elsoldemexico.com.mx/cultura/inah-crisis-recorte-presupuestal-riesgo-conservacion-museos-templo-mayor-8448348.html#!>
- Binni, L., & Pinna, G. (1989). *Museo. Storia e funzioni di una macchina culturale dal'500 a oggi*, Garzanti.
- Bolaños Atienza, M. (2011). El museo como malestar. En *La Memoria del Mundo: Cien años de museología 1900-2000* (pp. 31-34). Trea.
- Bowonder, B., Dambal, A., Kumar, S., & Shirodkar, A. (2010). Innovation strategies for creating competitive advantage. *Research-technology management*, 53(3), 19-32. <https://doi.org/10.1080/08956308.2010.11657628>
- Camarero, C., & Garrido, M.-J. (2012): Fostering Innovation in Cultural Contexts: Market Orientation, Service Orientation, and Innovations in Museums. *Journal of Service Research*, 15(1), 39-58. <https://doi.org/10.1177/1094670511419648>
- Cebey Montes de Oca, G. (2015, enero-junio). Museo de Arte Moderno, México: medio siglo de modernidad. *Intervención Revista Internacional de Conservación, Restauración y Museología*, 6(11), 25-31. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=355639247004>
- Čivre, Ž., & Gomezelj, D. (2015). The behaviour of tourism firms in the area of innovativeness. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 28(1), 312-330. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2015.1043778>

- Coll-Serrano, V., Rausell-Kóster, P., & Abeledo-Sanchis, R. (2015, septiembre-diciembre). Estimación del impacto económico de los museos a través de las nuevas tecnologías de la información: el caso del museo Ene.Térmica. *Transinformação*, 27(3), 265-275. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=384351521008>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017) *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4<sup>th</sup> ed). Sage.
- De Armas, A., Moreira, C., & Palacios, V. (2009). *Sistema de Museos: planificación estratégica... Un diagnóstico previo*. (Tesis de grado). Universidad de la República Uruguay. <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/710/1/M-CD3810.pdf>
- De la Garza, D. J., Yllán, E. R., & Barredo, D. (2018). Tendencias en la administración pública moderna: la nueva gestión pública en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(81), 31-48). <https://doi.org/10.31876/REVISTA.V23I81.23467>
- De Vos Eyzaguirre, B. (2007). La gestión de un museo estatal en un contexto de modernización del estado. El Museo Histórico Nacional de Chile. *Museos. es. Revista de la Subdirección General de Museos Estatales*, (3), 130-133. <https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:86b-8d5bf-325a-43cd-a626-4a4fb03d459f/rev03-barbara-vos.pdf>
- Denis, J.-L., Langley, A., & Lozeau, D. (1993). The paradoxes of strategic planning in the public sector. *Optimum. The Journal of Public Sector Management*, 24, 31-41.
- Desvallées, A., & Mairesse, F. (Dirs.). (2010). *Conceptos claves de museología*. Armand Colin; ICOM. [https://icom.museum/wp-content/uploads/2022/02/Conceptos\\_claves\\_ES.pdf](https://icom.museum/wp-content/uploads/2022/02/Conceptos_claves_ES.pdf)
- Edison, G., & Dean, D. (1994). *The Handbook for Museums*. Routledge.
- Ejea, T. (2009, septiembre-diciembre). La liberación de la política cultural en México: el caso del fomento a la creación artística. *Sociológica*, 24(71), 17-46. <http://www.scielo.org.mx/pdf/soc/v24n71/v24n71a3.pdf>
- Elisondo, R., & Melgar, M. F. (2015). Museos y la Internet: contextos para la innovación. *Innovación educativa*. 15(68), 17-32. <https://www.ipn.mx/assets/files/innovacion/docs/Innovacion-Educativa-68/museos-y-la-internet-contextos-para-la-innovacion.pdf>
- Fernández, M. A. (1987). *Historia de los museos de México*. Promotora de Comercialización Directa.
- Flores, M. (2015). La innovación como cultura organizacional sustentada en procesos humanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20(70), 355-371. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29040281010.pdf>
- Fonseca, E. (2005, 26-30 de abril). *Una década de descentralización cultural en México* [Ponencia]. III Encuentro internacional de promotores y gestores culturales, Guadalajara, Jalisco, México.



- García Canclini, N. (2013). ¿De qué hablamos cuando hablamos de resistencia? *RevistArquis*, 2(1). <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/revistarquis/article/view/8618>
- Gilabert, L. M. (2015). Museos, gestión y patrimonio cultural: El proyecto de la ciudad de Oporto. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 13(1), 93-112. [http://www.paso-online.org/Publicados/13115/PS0115\\_07.pdf](http://www.paso-online.org/Publicados/13115/PS0115_07.pdf)
- Gómez Díaz, C. (2015) *De la administración pública tradicional a la nueva gestión pública: Evolución, conceptos y desafíos*. Mc Graw Hill.
- Gómez-Cuevas, K., Delgado-Cruz, A., & Palmas-Castrejón, Y. D. (2020). Originalidad del tequila como símbolo de identidad mexicana. Percepción del turista-consumidor a partir de su exportación. *RIVAR*, 7(21), 59-80. <https://doi.org/10.35588/rivar.v7i21.4638>
- Herreman, Y. (1998). Museos y turismo: Cultura y consumo. *Museum international*, L(199), 4-12. [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000113049\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000113049_spa)
- ICOMOS. (1999). *Carta Internacional Sobre Turismo Cultural (La Gestión del Turismo en los sitios con Patrimonio Significativo, 1999)* [Adoptada por ICOMOS en la 12ª Asamblea General en Méjico, en octubre en 1999]. [http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos\\_extras/1311\\_Turismo\\_y\\_patrimonio/unidad5/ICOMOS\\_Carta\\_Internacional\\_sobre\\_turismo\\_cultural.pdf](http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1311_Turismo_y_patrimonio/unidad5/ICOMOS_Carta_Internacional_sobre_turismo_cultural.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2018), *Nota técnica. Estadística de museos 2018* [Comunicación Social]. [https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/museos/doc/museos\\_2018\\_nota\\_tecnica.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/museos/doc/museos_2018_nota_tecnica.pdf)
- Juega, I. B. (1995). La organización y gestión de los museos. *Boletín de la ANABAD*, 45(1), 177-194. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=50959>
- Kotler P., Bowen J., & Makens J. (1997). *Mercadotecnia para hotelería y turismo*. Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Kotler, N., & Kloter, P. (2000). Can Museums be All Things to All People?: Missions, Goals, and Marketing's Role. *Museum Management and Curatorship*, 18(3), 271-287. <https://doi.org/10.1080/09647770000301803>
- Kotler, N., & Kotler, P. (2001). *Estrategias y marketing de museos*. Ariel.
- Kotler, P., & Andreasen, A. R. (1996). *Strategic marketing for non-profit organizations*. Prentice Hall.
- López, F. (2017, septiembre-diciembre). Los museos del futuro en la configuración de la imagen posmexicana global. *Revista Mexicana de Política Exterior*, (111), 105-125. <https://revistadigital.sre.gob.mx/index.php/rmpe/article/download/282/261/305>

- Marinetti: El manifiesto futurista – Textos, documental y videos. (s. f.). hipermedula.org. <https://hipermedula.org/navegaciones/marinetti-el-manifiesto-futurista-textos-documental-y-videos/>
- Mason, D. D. M., & McCarthy, C. (2006). El sentimiento de exclusión: Las percepciones de los jóvenes sobre las galerías de arte. *Museum Management and Curatorship*, 21(1), 20-31. <https://doi.org/10.1080/09647770600402101>
- Morales, L. G. (2007). Museológicas. Problemas y vertientes de investigación en México. *Relaciones. Estudios de Historia y Sociedad*, 28(111), 31-66. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13711102>
- Morales, M. E., Ortiz Riaga, C., & Arias Cante, M. A. (2012). Factores determinantes de los procesos de innovación: una mirada a la situación en Latinoamérica. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (72), 148-163. <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/573>
- Morán, D. (2005). *El supremo poder conservador: el diseño institucional en las primeras constituciones mexicanas*. El Colegio de México.
- Muñoz, E. (2017). Desarrollo de estudios de públicos de museos en México. Una visión introductoria. *La Colmena: Revista de la Universidad Autónoma del Estado de México*, (94), 67-83. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6128720>
- Navas Carrillo, D., Del Espino Hidalgo, B., Rodríguez Lora, J. A., & Pérez Cano, M. T. (2020). Análisis de la vulnerabilidad urbana como herramienta de protección del Patrimonio Cultural: el caso de los conjuntos históricos en ciudades medias de Andalucía. *Geo-Conservación*, (17), 171-185. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7600270>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2014). Patrimonio. En *Indicadores UNESCO de Cultura para el Desarrollo. Manual Metodológico*. <https://es.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/digital-library/cdis/Patrimonio.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2018). *Oslo Manual. Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation* (4ª ed). OECD; EUROSTAT. <https://www.oecd.org/science/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm>
- Ortiz, A. Gutiérrez, M., Hernández, L. A. (2016). Identidad, cohesión y patrimonio: Evolución de las políticas culturales en México. *Revista Humanidades: Revista de la Escuela de Estudios Generales*, 6 (1). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5523893>
- Paley, J. (2016). *Phenomenology as qualitative research: A critical analysis of meaning attribution*. Taylor & Francis.

- Pérez-Ruiz, M. L. (1998, julio-diciembre). Construcción e investigación del patrimonio cultural. Retos en los museos contemporáneos. *Alteridades*, 8(16), 95-113. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=74781608>
- Puiggrós Román, E., Tort González, N., & Fondevila Gascón, J. F. (2017). Innovación, turismo y TIC: el caso de los museos de Barcelona. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2017.15.042>
- Puiggrós, E., Tort, N., & Fondevila, J. F. (2017, junio). Innovación, turismo y TIC: el caso de los museos de Barcelona. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 15(3), 619-632. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2017.15.042>
- Riegl A. (2017). *El culto moderno a los monumentos: Caracteres y orígenes* (1ª ed., A. Pérez López, Trad.). Machado Libros. (Título original *Der Moderne Denkmalkultur. Sein Wesen und seine Entstehung*, publicado en 1903).
- Rodríguez, F. (2008, 18 de julio). *La diplomacia cultural de México*. *Boletín Elcano*. <https://www.realinstitutoelcano.org/analisis/la-diplomacia-cultural-de-mexico-ari/>
- Rodríguez, I. (2021, 7-9 de abril). Paradigmas del arte postCovid-19. *Conference Proceedings GKA VISUAL 2021, 7th International Conference on Visual Culture* (pp. 27-30). GKA.
- Román L. E. (2011, junio). Una revisión teórica sobre la gestión cultural. *Observatorio Latinoamericano de Gestión Cultural*, 1 (1). <http://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/handle/123456789/916>
- Rueda-Arroyo, B. M., Sánchez-Valdés, A., & Castro-Ricalde, D. (2022, enero-junio). Análisis de la producción, comercialización y consumo de las milpas del Valle de Toluca. *Estudios sociales. Revista de alimentación contemporánea y desarrollo regional*, 32(59). Epub 06 de marzo de 2023. <https://doi.org/10.24836/es.v32i59.1231>
- Ruvalcaba Gómez, E. A. (2019). Criado, Ignacio. 2016. Nuevas tendencias en la gestión pública. Innovación abierta, gobernanza inteligente y tecnologías sociales en unas administraciones públicas colaborativas. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública [Reseña]. *Noésis Revista de Ciencias Sociales*, 28(56). <https://doi.org/10.20983/noesis.2019.2.5>
- Sánchez, J. J. (2009). El cambio institucional en la reforma y modernización de la administración pública mexicana. *Gestión y política pública*, 18(1), 67-105. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13311981003>
- Serrano, J. (2009). La gestión museística bajo modelos de gestión empresarial. *Turismo y Patrimonio*, (6), 113-119. <https://doi.org/10.24265/turpatrim.2009.n6.07>
- Sistema Nacional de la información estadística del sector turismo de México, DATATUR (2020). *Llegadas a Museos y Zonas Arqueológicas*. <https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/ActividadesCulturales.aspx>

- Taniguchi, M. (2021, marzo). Impact of New Public Management on the Efficiency of Japanese Museums. *Asian Economic Journal*, 35(1), 76-95. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/asej.12226>
- Tejada Estrada, G. C., Rengifo Lozano, R. A., & Boy Barreto, A. M. (2020). Estructura organizacional y control en el modelo de gestión burocrático. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(89), 66-75. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29062641006/index.html>
- Townsend, N. L. (2015). Museos y patrimonio cultural. *Cuadernos de Música, Artes Visuales y Artes Escénicas*, 10(2).
- Valdés Sagüés, C. V. (2008). La difusión, una función del museo. *Museos. es: Revista de la Subdirección General de Museos Estatales*, 4, 64-75. <https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:864e98ce-9d20-4d25-bf6b-eb43fb9503b2/desde-difusion-funcion-museo-c-valdes.pdf>
- Velazco, E., Zamanillo, I., & Gurutze, M. (2007). Evolución de los modelos sobre el proceso de innovación: desde el modelo lineal hasta los sistemas de innovación. *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa* [Memorias xx Congreso Anual AEDEM]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2499438>
- Viñarás, M. (2010, noviembre). A comunicación no sector feiral. Estratexias de organizadores, expositores e visitantes profesionais. *Doxa Comunicación. Revista interdisciplinar de Estudios de Comunicación y Ciencias Sociales*, (11), 186-187. <https://revistascientificas.uspceu.com/doxacomunicacion/article/view/1155>
- Viñarás, M., & Caerols, R. (2016). Redes sociales y patrimonio: el caso de cinco museos especializados. *Opción*, 32(8), 968-988. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31048481055>
- Zbigniew, Z. (2015). Innovation development in regional tourism enterprises. *3rd. International Scientific Conference Tourism in Southern and Eastern Europe*, (3), 489-501. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2637747](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2637747)