



PLAN DIRECTOR DEL MUSEO DE LA MINERÍA DEL PAÍS VASCO

Enero de 2011

Índice

Introducción	3		
1. Los objetivos del Plan Director	5		
2. El Método	5		
3. Historia y carácter del Museo de la Minería del País Vasco	8		
4. El Museo, hoy. Síntesis del análisis diagnóstico.	11		
5. La definición del Museo	19		
5.1. La misión	19		
5.2. La visión	19		
5.3. Los valores de la institución	19		
5.4. Los objetivos del Museo	21		
5.5. El público al que se dirige el Museo	22		
5.6. La organización interna	23		
5.6.1. Los principios sobre los que se asienta la organización interna del Museo	23		
5.6.2. El organigrama del Museo	27		
5.6.2.1. El Patronato	28		
5.6.2.2. La Comisión Ejecutiva	28		
5.6.2.3. El presidente	29		
5.6.2.4. La Dirección General	29		
5.6.2.5. Los/as directores/as de área	30		
5.6.3. Competencias y funciones de cada una de las áreas	30		
5.6.4. Los perfiles profesionales	31		
5.6.5. ¿Cómo se organiza el personal de cada área?	33		
5.6.6. Posibles modelos de gestión	33		
6. Las líneas estratégicas	34		
6.1. Línea estratégica de implantación de la nueva organización	35		
6.1.1. Programa de asalarización de la plantilla	35		
6.1.2. Programa de voluntariado	36		
6.1.3. Programa de formación y reciclaje del personal (voluntario y asalariado)	45		
6.1.4. Programa de comunicación interna	46		
6.2. Línea estratégica de proyección exterior	48		
6.2.1. Programa de proyección territorial	48		
6.2.2. Programa de relaciones institucionales	52		
6.2.3. Programa de desarrollo local	55		
6.2.4. Programa de comunicación	57		
6.3. Línea estratégica de conocimiento de la colección	63		
6.3.1. Programa de definición de la colección	63		
6.3.2. Programa de documentación	68		
6.3.3. Programa de conservación preventiva	72		
6.3.4. Programa de restauración	77		
6.3.5. Programa de investigación	80		
6.4. Línea estratégica de exposición	81		
6.4.1. El programa expositivo	81		
6.4.2. El programa de difusión	85		
6.4.3. El programa de divulgación	89		
6.5. Línea Estratégica de adaptabilidad de los espacios a las nuevas funciones museológicas.	90		
6.6. Línea estratégica de viabilidad económica	92		
6.6.1. Los programas referidos a la viabilidad económica	92		
6.7. Cronograma y propuesta económica del Plan Director			

Introducción

En algo más de un año, la Asociación celebrará su 25 aniversario. Veinticinco años fructíferos que se han traducido en: la creación de la única y mejor dotada colección que sobre minería existe en el País Vasco; la puesta en marcha de proyectos de gran alcance –como el futuro edificio del Parque Cultural de la Minería-; y un trabajo soterrado y constante de sensibilización por la protección del patrimonio minero, tan expuesto al expolio y al abandono.

Estos veinticinco años podrían definirse como los años de la creación de la colección y la puesta en marcha del Museo de la Minería del País Vasco. Una primera etapa que llega a su fin y obliga a replantearse el futuro con nuevos parámetros de gestión y con nuevos objetivos para poder asumir, satisfactoriamente, los nuevos y ambiciosos proyectos.

Coincidiendo con la redacción de este Plan Director se ha iniciado una segunda etapa cuyo punto de partida ha sido la definición museológica de la institución: su razón de ser, el modelo de museo al que se aspira. Se dibuja, de esta manera, un nuevo horizonte con tres grandes retos:

1. Concluir el nuevo proyecto del Museo, con su edificio Corta que facilite el acceso al público visitante, con un nuevo programa expositivo que integre los fundamentos básicos de la comunicación expositiva.
2. La puesta en marcha del Centro de Documentación sobre la Minería accesible al mundo académico que promueva el estudio sobre la historia de la Minería.

3. La implantación de un modelo de museo territorio con una oferta de servicios y actividades consolidada.

Este Plan Director requerirá de un gran esfuerzo por parte del personal del Museo, un cambio de mentalidad y una labor intensiva de acercamiento a las instituciones. Deberá, en definitiva, concretar, asentar, dar continuidad y coherencia a todo el trabajo que el Museo ha ido realizando a lo largo de estos 25 años, recordémoslo, con el empeño de un colectivo de voluntarios/as y la implicación de una plantilla reducida de personal contratado.

La vocación de este Plan Director es, por lo tanto, constituirse en la nueva hoja de ruta del Museo. Un documento que marque las directrices a seguir, desde hoy. Algunos de los programas se están, de hecho, poniendo en marcha sin esperar a la conclusión del documento.

Pero el Plan Director es algo más que el documento que marca las directrices de futuro de la institución. El trabajo continuado durante estos meses de reflexión, ha servido también para empezar a introducir nuevos planteamientos, una percepción más objetiva de lo que es el Museo y hasta donde puede llegar. Ha servido para empezar a interiorizar nuevas formas de trabajo y de organización; para reflexionar sobre la propia idiosincrasia de la institución y valorar sus puntos fuertes y débiles. Ha sido un ejercicio de cambio de mentalidad, de concepción, de modificar el rumbo, una vez logrados los objetivos fundacionales.

Paralelamente, el Museo ha querido adaptarse a la nueva realidad normativa. El Parlamento Vasco aprobó en el 2006 la Ley 7/2006 de 1 de diciembre de Museos de Euskadi. El objetivo de dicha ley es, definir tanto a nivel con-

ceptual como de gestión, lo que debe ser un museo, entendiendo que es la institución dirigida a la defensa y difusión del patrimonio cultural, y al mismo tiempo al estudio y a su promoción, abierta y accesible a la ciudadanía.

Esta ley incorpora un corpus doctrinal que regulará los museos de toda la Comunidad Autónoma de Euskadi para posteriormente, gestionar la futura red de Museos del País Vasco, y de la que El Museo de la Minería quiere formar parte. En este contexto el Museo tendrá que acogerse a la nueva ley, y para tal fin ha hecho un trabajo de definición de estrategias en materia de conservación, investigación, difusión y divulgación de su colección, así como, un planteamiento de su viabilidad económica.

Metodológicamente hemos creído que al ser un Plan Director de un museo, debíamos partir de un esquema similar a lo que hoy se conoce como plan museológico, que centra su estudio en los cuatro pilares de un museo: la colección, el espacio, el público y el personal del museo. Para la consecución de este Plan se ha contado con equipo interdisciplinar: museólogos, expertos en patrimonio industrial del País Vasco, archiveros, especialistas en el campo de la conservación y economistas.

El ritmo de desarrollo de este Plan está, sin embargo, condicionado a la disponibilidad de los recursos económicos y humanos necesarios para poderlo llevar a cabo. No obstante se puede definir como punto de conclusión el momento en el cual el nuevo Museo -plasmado en el Edificio Corta-, sea una realidad, con nuevos y consolidados planteamientos museológicos, con un horizonte territorial enmarcado en la Zona Minera, donde el proyecto territorial deberá estar ya interiorizado y quien sabe, si también implantado.



1. Los objetivos del Plan Director

Objetivo principal

- Adecuar la gestión del Museo de la Minería del País Vasco a la Ley de Museos de Euskadi.
- Definir las bases sobre las cuales debe evolucionar el Museo en los próximos años.
- Identificar las estrategias para la consecución de los nuevos retos del Museo.

Objetivos secundarios

- Analizar la situación actual del Museo de la Minería del País Vasco identificando sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades
- Realizar una reflexión estratégica para determinar la visión de futuro del Museo de la Minería del País Vasco de una forma participativa basada en principios y valores compartidos.
- Identificar las líneas estratégicas a desarrollar.
- Establecer las acciones y proyectos, así como los principales responsables y sus plazos de ejecución.
- Cuantificar el coste de la ejecución del Plan Director.

2. El método

Este Plan Director se ha desarrollado en algo más de un año. Desde que se inició la elaboración de este Plan Director, se tuvo claro que éste tenía que ser un documento reflexionado, debatido y consensuado entre el personal del Museo con el asesoramiento y seguimiento de la empresa consultora. La única manera posible para que este tipo de documentos se interioricen y se pongan en práctica.

Herramientas de análisis

Para la redacción de este Plan se ha realizado:

- Un análisis de las fuentes escritas disponibles: estadísticas elaboradas por el propio Museo, del Eustat, de la Dirección de Patrimonio y Museos de Gobierno Vasco. Se han analizado las páginas web de los principales museos españoles, las memorias de actividades de los últimos años así como las cuentas económicas anuales.
- Se han realizado entrevistas en profundidad a: la subdirectora, la responsable de administración, al personal de atención al público, a los miembros de la Asociación, a los miembros del patronato y al alcalde de Abanto-Zierbena.
- Se han celebrado más de una veintena de reuniones de trabajo, mesas de reflexión y presentaciones de resultados.
- En julio del 2009 se realizó un trabajo de campo sobre el Patrimonio Minero guipuzcoano para poderlo contrastar con el vizcaíno y así poder identificar, los principales elementos, su puesta en valor y los agentes sociales que los gestionan.

- Por último, a mediados de noviembre del 2009 aceptando el asesoramiento propuesto en una visita previa de los representantes del Ministerio de Cultura al Museo y con el fin de establecer comunicación con la Subdirección General de Museos, el Museo mantuvo una reunión en el Ministerio de Cultura en la que se expusieron las aportaciones metodológicas que iba a hacer este Plan Director, siendo la valoración muy positiva.

El equipo redactor de este Plan Director ha estado formado por:

- José A. Galiano (TSA, Conservación de Patrimonio). Elaboró el diagnóstico del estado de conservación y restauración de la colección museográfica y documental del Museo.
- José García Ereño (Artxilan, S.L.) redactó el diagnóstico de los fondos documentales del Museo y planteó una propuesta de programa de documentación.
- Javi Puertas (LKS Consultores) realizó el análisis, el diagnóstico y la definición del programa económico.
- Eugenio Villar (especialista en patrimonio Industrial) redactó un informe de valoración de la colección del Museo.
- Mireia Viladomiu e Iñaki Izarzugaza (Espiral Ondarea) han llevado la dirección del proyecto y han sido los redactores del análisis diagnóstico de los temas museológicos restantes, así como, sus propuestas de mejora, la definición de sus programas y acciones correspondientes.

las fases de ejecución han sido las siguientes:

Fase I

- Planificación y puesta en marcha del proyecto.
- Calendario y programa de trabajo
- Se establecen los cauces de comunicación entre el personal del Museo, los miembros de la Fundación y de la Asociación y el equipo externo.

Fase II

Análisis y diagnóstico de la situación actual.

El análisis es un trabajo conjunto entre el personal de la Fundación, de la Asociación y el personal técnico del Museo, y el equipo externo.

Temas que se han analizado:

1. El entorno externo
2. El concepto de institución
3. Los fondos y colecciones del Museo
4. La arquitectura
5. La exposición
6. La difusión y comunicación del 2006 al 2008
7. La organización interna y los recursos humanos
8. Las finanzas del Museo del 2005 al 2008

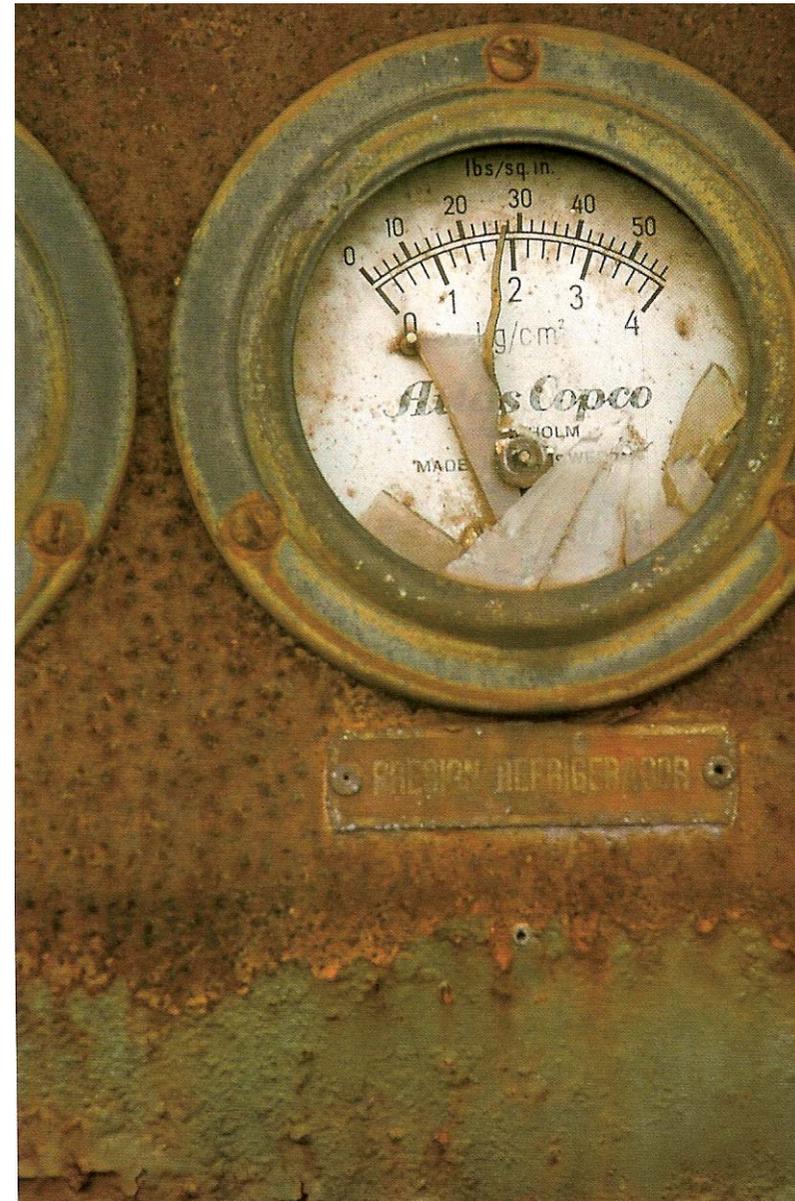
Fase III: Definición del marco estratégico

Una vez concluido el análisis diagnóstico se procedió a la definición del marco estratégico sobre el cual se establecen los diferentes programas y acciones que tienen que dar respuestas a las necesidades de mejora de la institución. En este contexto se definió:

- La Misión (la razón de ser, lo que va a hacer el Museo), su propósito final.
- La Visión del proyecto (el posicionamiento de futuro deseado, a dónde se quiere llegar, qué quiere ser el Museo).
- Los valores sobre los que se rige la actividad del Museo.
- Su público real y potencial (es decir al que puede optar).
- Las líneas estratégicas de las que derivan los programas y acciones.

Fase IV:

Cuarta y última fase de este documento, momento en el que se proponen, se debaten, y se aprueban los programas y las acciones rectores del Plan Director.



3. Historia y carácter del Museo de la Minería del País Vasco

El declive y cese total de la actividad minera a lo largo de las últimas décadas dejó un panorama de degradación en el territorio y una crisis económica a la que hubo que dar salida mediante penosas reconversiones hacia otros sectores productivos, impulsando las PYMES y el sector servicios. Este reajuste llevó consigo un importante cambio urbanístico que acabó con la mayor parte de los restos materiales de la antigua actividad minera.

Sensibles con esta situación, y para que no se perdiera la memoria colectiva de lo que fue este periodo fundamental de la historia económica y social de Bizkaia, surgió en los años ochenta, la Asociación Cultural Museo Minero orientada hacia la creación de un Museo de la Minería en el País Vasco.

Desde entonces, la Asociación Cultural Museo Minero ha recopilado un gran número de piezas, herramientas y maquinaria procedentes de las antiguas explotaciones de hierro, así como fondos documentales y obra gráfica.

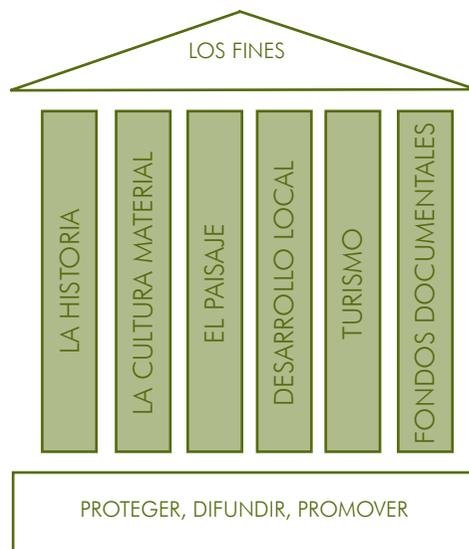
En 1991 la Asociación redactó el "Proyecto de traslado y musealización de sus fondos al antiguo Matadero Municipal de Abanto-Zierbena". Aunque el proyecto no se llevó a cabo, sirvió para determinar la futura ubicación del Museo en las dependencias del antiguo Matadero Municipal, diez años más tarde. A finales de la década se acometió la rehabilitación y ampliación del edificio por parte de la Escuela Taller y el Ayuntamiento de Abanto-Zierbena, y finalmente una parte significativa de la colección se trasladó a dicho edificio.



En el año 2001, con la creación del Museo se cumple uno de los objetivos principales de la Asociación que a su vez crea una fundación con dos objetivos: permitir la entrada como patronos a instituciones públicas y privadas y crear un órgano de gestión y control de la dinámica del propio Museo.

Actualmente, el patronato de la Fundación lo componen:

- Seis miembros de la Asociación Cultural Museo Minero
- Tres representantes del Ayuntamiento de Abanto-Zierbena (alcalde, concejal o concejala de cultura y un representante designado por el pleno entre aquellos concejales que no pertenecen al equipo de gobierno).



La Fundación Museo de la Minería del País Vasco se concibió pues, como la institución que debía velar por la defensa, la conservación y la difusión del patrimonio, al tiempo que debía promover el estudio y la investigación. También se tuvo en cuenta la dimensión social del Museo que debía fomentar la participación cultural de su comunidad más cercana. Igualmente, se recogieron los potenciales beneficios que una institución de este tipo puede generar cuando se consolida como destino de turismo cultural. En definitiva, ya desde su gestación se plantea la necesidad de asumir las doctrinas internacionales establecidas en los Estatutos del International Council of Museums (ICOM), que definen los Museos como: instituciones de carácter permanente, abiertas al público, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, que, con criterios científicos, reúnen, adquieren, ordenan, documentan, conservan, estudian y exhiben, de forma didáctica, un conjunto de bienes, culturales o naturales, con fines de protección, investigación, educación, disfrute y promoción científica y cultural.

Todos estos principios se recogen en sus estatutos fundacionales sobre los cuales se sigue rigiendo la institución. Unos estatutos en los que se manifiesta la voluntad de extender su labor museística a nivel territorial. Así queda reflejado en su propio nombre que designa el País Vasco como ámbito geográfico donde proyectar su actividad.

En los estatutos también se definen algunas de las principales actividades a realizar por el Museo:

- El establecimiento de uno o varios centros de exposición permanente
- La realización de exposiciones temporales, temáticas o itinerantes
- La convocatoria de concursos y premios relacionados con la actividad minera, su estudio y el de sus distintas consecuencias y sus manifestaciones artísticas y deportivas.
- Organización de jornadas, congresos o seminarios.
- Edición de revistas, publicaciones o libros de carácter divulgativo y/o científico.
- Promoción de becas o ayudas a la investigación sobre temas mineros.

No obstante, existen otros elementos en cuanto a su organización interna y su definición como institución, que lo hacen singular en relación al panorama museístico del País Vasco.

1. Es de titularidad privada lo cual le permite tener gran autonomía en la toma de decisiones. En el País Vasco un 36% de los museos son privados.
2. La gestión interna del Museo se ha realizado en mayor medida por personal voluntario procedente de la Asociación Cultural Museo Minero. En el año 2005 se contrataron guías para la dinamización de la exposición y en el 2007 se cubrió la subdirección con personal asalariado. No obstante, el papel del voluntariado, sigue siendo a día de hoy determinante y sigue manteniendo responsabilidades en la dirección o en áreas clave como la restauración y conservación. Este dato es muy significativo si tenemos en cuenta que, solo el 8,3% de los museos del País Vasco disponen de personal no remunerado o voluntario.

3. Se financia mayoritariamente con dinero público, con lo cual su dependencia con las instituciones públicas es notoria.
4. Su gestión interna, el cumplimiento de sus objetivos y el desarrollo de sus programas están permanentemente supeditados a la disponibilidad de estos recursos económicos procedentes de las administraciones públicas. De hecho, los años que han coincidido con la firma de un convenio de colaboración con el departamento de Vivienda y Asuntos Sociales de Gobierno Vasco ha permitido desarrollar programas de difusión de manera continua, ampliar la plantilla asalariada y realizar proyectos de investigación.



4. El Museo, hoy

Síntesis del análisis diagnóstico

Estas son algunas de las cuestiones que se desprenden de las conclusiones del análisis diagnóstico y que han permitido desgranar las principales carencias y fortalezas del Museo.

Concluir el inventario de las colecciones



Efectivamente, uno de los logros de la Asociación ha sido crear la mayor colección de patrimonio minero del País Vasco. Gran parte de estos fondos son el resultado de continuas campañas de recuperación de urgencia, en unos años en los que lo prioritario era recuperar, recoger, dejando la selección en base a unos criterios científicos, para una fase posterior. Este ejercicio de reflexión no se ha realizado todavía, motivo por el cual, hoy se desconoce el número y el alcance temático de los mismos. Por consiguiente, se hace urgente la reorganización y sistematización en base a criterios conservacionistas y archivísticos con un inventario completo, a partir del cual se pueda:

- Conocer el alcance temático y cronológico
- Definir las colecciones en consonancia con la misión y definición del Museo
- Establecer una política coherente de incremento de la colección.

La concreción espacial en base a las necesidades museológicas

Al necesario inventario y tratamiento documental de los fondos, hay que sumarle la adecuación física de los mismos, siempre condicionada por la endémica escasez de recursos. Actualmente se encuentran en lugares inadecuados, reducidos, que no cumplen con las condiciones medioambientales necesarias, ubicados sin seguir unos criterios de conservación preventiva y alojados en medios y soportes inapropiados. Por este motivo, se plantea la urgencia de invertir tiempo, personal y recursos en su correcta adecuación y reubicación espacial.

Pero el Museo no solo adolece de espacios adecuados para albergar sus fondos. Otros servicios como la administración, los espacios públicos de acogida y exposición requieren de un nuevo replanteamiento. En los últimos años se han encargado dos proyectos que afectan a la distribución espacial del Museo: la musealización de las piezas de gran porte (proyecto de Parque Cultural de la Minería del País Vasco) y la construcción de un centro de documentación (archivo). La primera conlleva la construcción de un nuevo edificio, situado en voladizo junto a la corta; el segundo, la construcción de un ala junto al anexo del edificio Matadero. Estos proyectos ayudarán indudablemente a paliar algunas de las deficiencias detectadas. Sin embargo, fueron redactados en base a unas demandas y en un contexto hoy superados. A esta realidad en permanente cambio hay que sumarle la incertidumbre de algunos proyectos que dependen de decisiones que están fuera del alcance del Museo, como la declaración de la Corta como Bien de Interés Cultural y la ampliación de esta figura de protección a las dos casas de mineros, adyacentes al edificio Matadero. Una protección que, de ejecutarse, plantea nuevas posibilidades espaciales, de conservación, de difusión y con importantes implicaciones económicas.

De la exposición-almacén a la exposición-comunicación

La potencialidad comunicativa de la colección del Museo, de su entorno próximo, de la historia que ha generado todo este patrimonio es incuestionable. Sin embargo, la exposición del Museo carece de cualquier precepto interpretativo, lo que supone una limitación importante para el trabajo de difusión. De nuevo, hay que hacer un ejercicio retrospectivo para situar en su contexto, esta afirmación. En estos 25 años, la Asociación, y después la Fundación, han centrado gran parte de su esfuerzo en la consolidación del proyecto a través de las campañas de rescate, conservación y sensibilización del patrimonio inmueble, en la investigación, y también en la musealización de las piezas de gran porte, cuyo proyecto comentaremos a continuación.



Sin embargo, la exposición del edificio Matadero, el único elemento de comunicación del que dispone actualmente la institución, ha sido, erróneamente, relegada a un segundo plano. Por este motivo, lo que hoy se encuentra el visitante es una exposición más próxima a un almacén que a una exposición con vocación comunicativa, con un planteamiento supeditado al objeto, sin un discurso expositivo, con escasos elementos de interpretación y exenta de una estética sugerente acorde con los contenidos.

No obstante, esta deficiencia expositiva se subsanará con el proyecto que contempla la construcción de un edificio diseñado ex profeso para la musealización de las grandes piezas y que albergará una exposición con un discurso expositivo centrado en: el paisaje, el factor humano y la propia colección de las piezas. Este edificio ha concluido su primera fase de construcción y están pendientes de financiación, las dos fases restantes de las que se hace difícil prever un plazo de finalización.

Con lo cual, el elemento principal de comunicación sigue pivotando en la exposición del edificio Matadero, con todas sus deficiencias. Por esto se plantea una reorganización de esta exposición, sin que suponga un gasto excesivo, teniendo en cuenta que en el mejor de los casos, en un futuro próximo, se tendrá que replantear una reorganización integral de todos los espacios una vez se obtenga el capital para financiar el nuevo edificio.

Una labor importante de difusión a pesar del planteamiento deficiente de su exposición

En este contexto, en los últimos años, el Museo ha centrado una parte importante de sus esfuerzos en la difusión y dinamización de la exposición. Se ha realizado un seguimiento y control de los visitantes lo que ha permitido esbozar su perfil. En su mayoría son grupos organizados, que visitan el Museo por las mañanas entre semana (aunque aumenta los visitantes de fines de semana) y proceden básicamente de Bizkaia. También se han elaborado materiales didácticos para el público escolar y familiar. La programación continuada de difusión ha permitido, entre otras cosas, romper la temporalidad marcada por el curso escolar y aumentar de esta manera el número de visitantes anuales, lo cual, en sí, es un dato positivo.

Pero hay que insistir que es muy complejo hacer difusión y promoción de una oferta expositiva exenta de un planteamiento interpretativo.

Los servicios que ofrece el Museo al visitante

Hoy en día, el número de actividades programadas ha dejado de ser determinante en el mundo de la museología, para evaluar los logros de un Museo. Existen otros indicadores a tener en cuenta como la calidad de la programación de actividades, la atención al público, o los servicios periféricos. De los dos primeros se puede concluir que los resultados son más que satisfactorios. La programación se ha ido ampliando con nuevas propuestas, algunas de ellas, con gran acogida de visitantes, como las colonias de verano, o la oferta de visitas guiadas orientadas a diferentes niveles de público. También, es digno de mención, el papel destacado que tiene el Museo como colaborador en la Burdin Jaia. De la atención al público hay que subrayar positivamente el

trato y la presencia de su personal que supe, con creces, las incomodidades que representan el reducido espacio de acogida o la falta de servicios como taquillas, zona de descanso, señalética interior, etc.

La imagen que transmite el Museo

Todos estos aspectos señalados, junto con otros que comentamos a continuación, condicionan la imagen que transmite el Museo y por lo tanto, hay que tenerlos presente cuando se trabaja la comunicación de la institución. Porque la imagen del Museo va más allá de su diseño corporativo o su logo. El Museo se comunica a través de sus actividades, su exposición, el estado de conservación de su edificio, de sus servicios, del trato a sus visitantes, de su página web, de su nombre.

En el Museo algunos de estos aspectos como la página web se están actualizando, ofreciendo una imagen renovada en consonancia con los principios y valores que se han ido trabajando desde este Plan Director. Otros habrá que trabajarlos en un futuro, como la definición de un nombre que sea el reflejo fiel del proyecto museístico y su alcance; adaptar la exposición del edificio Matadero a los nuevos cánones de la interpretación del patrimonio; mejorar la difusión del trabajo que está realizando el Museo y que muchas de las administraciones que financian el Museo, solo conocen a través de las memorias anuales o por el constante envío de documentación (materiales de difusión, cuentas anuales, invitaciones a actos...). A pesar de todo este esfuerzo, existe cierta frustración por considerarse que no se consiguen todos los frutos que cabría esperar y por lo tanto, habrá que potenciar el diálogo y la comunicación entre el Museo y estas administraciones.

La relación con su entorno institucional

El Museo de la Minería del País Vasco es una institución privada pero dependiente de lo público. Esto produce una discordancia entre la autonomía que como institución privada goza el Museo y la dependencia a las instituciones públicas que lo financian; entre la ambición por llevar adelante grandes proyectos y la tímida respuesta por parte de algunas de estas instituciones; entre el trabajo realizado por la Asociación y sus voluntarios/as (valorado y dignificado entre algunos sectores) y la falta de reconocimiento y visibilidad entre, nuevamente, algunas de las administraciones públicas. En este sentido la Fundación ha promovido, aunque con pocos resultados, el acercamiento y la participación de estas administraciones, visto lo cual, habrá que realizar una profunda reflexión respecto a como mejorar la comunicación y relación entre ambas.

El Museo y su entorno próximo

El Museo se creó con una voluntad territorial, tal y como se recoge en sus estatutos. Esta idea de territorialidad ha ido evolucionando con los años de una manera intuitiva a medida que iban surgiendo nuevas oportunidades, nuevas posibilidades.

La territorialidad, tal como se desgrana de la voluntad del Museo, se enmarca en claves distintas: una hace referencia a la proyección que el Museo aspira a conseguir (una mayor centralidad en el panorama museístico vasco); la otra, tiene una connotación física del territorio y se trata del propio paisaje con su patrimonio inmueble.



Pero vayamos por partes:

El punto de partida (y que todavía está vigente) es la aspiración a convertirse en el Museo referente de la minería en el País Vasco. Esta aspiración no está exenta de algunas dificultades: la configuración administrativa y política del País Vasco en Territorios Históricos cuya administración central son las Diputaciones con competencias en temas de difusión y conservación del Patrimonio. Esto significa, por ejemplo, que Gipuzkoa, con importantes ejemplos de patrimonio minero (muchos de ellos musealizados), tenga su propia política de difusión y conservación, al margen de la vizcaína y/o la del propio Museo. A esto se le suma, la existencia de instituciones como Lenbur que están centralizando la gestión del patrimonio industrial y minero a escala gipuzkoana y que además, dispone de su propio proyecto de Museo sobre la cultura industrial (en principio, también, en el contexto gipuzkoano). Aunque esta aspiración no está desechada por el Museo, el camino hasta su logro es largo, requiere de una planificación previa, la definición de sus etapas y objetivos para su desarrollo.

Mayores posibilidades de éxito tiene el proyecto de proyección territorial entendido en su acepción física, que se circunscribe en el área de los Montes de Triano bajo el nombre de "Parque Cultural de la Minería del País Vasco".

Existen argumentos de peso para apostar firmemente por ello:

- El Museo se sitúa en el epicentro de la minería vizcaína, junto a la gran Corta, en el barrio histórico de Gallarta (municipio Abanto-Zierbena).
- A poca distancia de La Arboleda, hoy explotado como parque cultural y elegido como lugar de ocio y destino de muchos visitantes y turistas.
- Forma parte de la comarca conocida popularmente con el nombre de

Zona Minera, que engloba los municipios de: Muskiz, Ortuella, Trapagarán, Sopuerta y Galdames, todos ellos con importantes elementos patrimoniales y con altos índices de biodiversidad.

- Comparando el patrimonio minero gipuzkoano con el vizcaíno, éste tiene la ventaja que se concentra en un área concreta, Los Montes de Triano, y por lo tanto no está tan disperso como el gipuzkoano.
- Abanto-Zierbena tiene buenas conexiones de comunicación con el entorno próximo y con los núcleos grandes del Bilbao Metropolitano.

Nuevos planteamientos de relación Asociación-Fundación

Otra cuestión que debe afrontar este Plan Director, y sobre la que se ha debatido mucho, es la relación entre Asociación y Fundación. La consolidación y autonomía de la Fundación como órgano de gobierno y control del Museo plantea la necesidad de una nueva forma de relación con la Asociación. Esto significa que el Museo depende menos de la Asociación. Por este motivo se hace necesario delimitar las competencias, los objetivos y los canales de comunicación e intercambio entre ambas, para evitar duplicidades innecesarias. Algunas medidas para mejorar esta comunicación ya se han tomado: la firma de un convenio por el cual la Asociación cede el usufructo de sus fondos a la Fundación; o la decisión por parte de la Asociación de prescindir de los ingresos resultantes de la venta de entradas o la venta de publicaciones a favor de la Fundación. No obstante, esto no significa que en adelante, se marque una línea divisoria entre ambas. La Asociación sigue teniendo una gran representatividad en la Fundación, a través de los patronos, de su presidente o de la Comisión Ejecutiva y nutre, además, al Museo de personal voluntario. Lo que cambia son los ámbitos de trabajo que desempeña cada una.

Un modelo de gestión basado en el voluntariado



La Asociación sigue siendo el alma mater de la Fundación, a través de sus representantes y de su personal voluntario, seña de identidad del Museo. Un ejemplo de buenas prácticas en cuanto a la participación y responsabilidad social en asuntos que atañen a una comunidad. El trabajo desinteresado de este grupo de voluntarios/as ha hecho posible una realidad, la creación de un museo, así como la recuperación de un patrimonio que estaba condenado a desaparecer, tal como hemos comentado en puntos anteriores.

El reto de este Museo es mantener este modelo basado en la participación del voluntariado, en un momento en el que se pone en cuestión su pervivencia. Sin embargo, hay indicios más que suficientes para defender su viabili-

dad y vigencia. En primer lugar, en el Museo todavía pervive este voluntario asociado con el activismo social y que actualmente, ostenta la responsabilidad de algunas de las competencias más relevantes de la gestión del Museo; en segundo lugar, existe una demanda del trabajo voluntario, ciertamente con otro perfil pero altamente motivado. El voluntariado de los años 80' instigador de este Museo (con una carga de activismo social fundamental) está derivando a otro modelo basado en la ocupación del tiempo libre y el ocio que encaja igualmente, con los objetivos del Museo. Por lo tanto, no hay razón para cuestionar la viabilidad de esta apuesta que prioriza, que abre sus puertas, que desea contar con la participación activa de gentes que ofrecen su tiempo y sus conocimientos a la buena causa del Museo.

Los logros de este modelo de gestión

Este diagnóstico, no obstante, no puede concluir sin hacer mención de todos los logros que han conseguido la Asociación y la Fundación Museo de la Minería del País Vasco y que son, por lo tanto, parte de su fortaleza. Unos logros que han sido posibles, gracias a todo el personal voluntario que con su empeño, entusiasmo, perseverancia e idealismo ha sabido defender su patrimonio y su identidad.

- En primer lugar, el haber creado la única y extensa colección de minería del País Vasco.
- El haber conseguido que la población local cercana y las administraciones públicas interiorizasen el valor patrimonial del legado minero. Lo que hoy parece empresa fácil (nadie duda ya de su valor y su importancia histórica), no lo fue a finales de los ochenta, en un contexto social de

profunda crisis económica con el cierre de todas las minas. Como suele suceder habitualmente, la población siente un rechazo a todo lo que asocia con su pasado laboral reciente. Esos fueron los años en los que la Asociación se empleó a fondo para reivindicar la urgencia en proteger, recuperar, difundir el patrimonio minero. El resultado de su trabajo se traduce en realidades concretas: la existencia del propio Museo, la celebración de la Feria del Hierro en Abanto-Zierbena y el indiscutible potencial turístico de la Zona Minera.

- La revalorización del paisaje minero como elemento cultural a preservar fue una apuesta valiente en tanto que el punto de partida era, por entonces, una zona medioambientalmente degradada. Además existía una presión por explorar las vías de desarrollo urbanístico como salida a la crisis. Actualmente, la figura de paisaje minero aparece en todos los catálogos institucionales y los municipios de la Zona Minera reivindican su preservación junto con sus potencialidades turísticas. Existen los ejemplos del Ayuntamiento de Sopuerta con el parque recreativo de Alen o el de Meaztegi entre Trapagaran y Ortuella.
- La recuperación de costumbres propiamente mineras. La explotación minera continuada a lo largo de toda la historia ha ido dejando su huella en las costumbres, formas de vida y en la cultura popular. El cese de la actividad ponía en riesgo la pérdida de esta cultura entre las siguientes generaciones. El Museo empezó a recuperar costumbres como las competiciones de barrenadores (actualmente se celebran en varios municipios de la Zona Minera) o a promover y financiar estudios de historia oral, sobre etnografía minera o el más reciente, la recogida y grabación de las canciones populares mineras.

- El apoyo relevante de gran parte de la comunidad científica, de los estudiosos y defensores del patrimonio cultural e industrial y de una parte significativa de la ciudadanía comprometida.
- El haber puesto las bases para el futuro gran Museo de la Minería del País Vasco, del que ya se han iniciado los primeros pasos y que en este Plan Director se establecen las estrategias para su puesta en marcha.

El Museo de la Minería del País Vasco, por lo tanto, tiene por delante un futuro ilusionante, con grandes proyectos. Un futuro que a corto plazo debe centrarse en el afianzamiento de su programa museológico en las siguientes vertientes: la definición, conocimiento y difusión de su colección y hacerla accesible a la ciudadanía; consolidar un programa expositivo de acuerdo con la especialidad de la colección y con un tratamiento científico a la vez que didáctico. Todo esto contribuirá a mejorar su imagen, ofreciendo un proyecto sólido y coherente que justifique, por parte de las administraciones, una apuesta firme de financiación a los proyectos de futuro, los más inmediatos –edificio corta y centro de documentación- y los que se deriven cuando se oficialice el BIC en la Corta y en las casas de mineros.

5. La definición del Museo

En este epígrafe se establecen los principios básicos que guiarán la actividad del Museo y la consecución de sus objetivos, con el fin de dotarlo de identidad, singularidad y relevancia.

5.1. La misión

La razón de ser del Museo es estudiar, recuperar, preservar y difundir la memoria histórica de la cultura minera del País Vasco dada la trascendencia histórica e identitaria de la misma. Entendemos la minería en su acepción más amplia: desde los restos y vestigios materiales generados por la actividad en su evolución a lo largo del tiempo; hasta la historia y cultura de sus protagonistas, los/as mineros/as; y la transformación del paisaje. El marco de acción se sitúa principalmente en las cuencas mineras vizcaínas (de importantes y fructíferos cotos mineros), y que permitieron una continuidad de la actividad desde tiempos remotos hasta finales del siglo XX.

5.2. La visión

La visión, como se ha comentado en el punto anterior, es el posicionamiento de futuro deseado, a dónde se quiere llegar, qué quiere ser el Museo. En este sentido, el Museo aspira a:

1. Convertirse en el Museo de referencia a nivel de Euskal Herria y entorno en cuanto a la recuperación y difusión de la memoria de la minería.

2. Conseguir el reconocimiento institucional a la labor y trayectoria del Museo. Normalizar la relación con las instituciones sin menoscabo de la propia identidad y autonomía del Museo.
3. Formar parte de la Red de Museos del País Vasco como reflejo de la normalización en las relaciones del Museo con las instituciones públicas.
4. Posicionarse como un Museo de Territorio. Una institución que lejos de ser tan sólo una sede y su colección, vuelca su acción hacia la riqueza minera del territorio, ya que conceptualmente ésta forma parte de sus colecciones. Esto se traducirá en que sus actuaciones en investigación, conservación y difusión saldrán literalmente de su sede, para volcarse en la comarca minera, Bizkaia y el resto del País Vasco.
5. Conseguir posicionarse ante la sociedad vasca como visita imprescindible para conocer el mundo de la Minería.

5.3. Los valores

Los valores de cualquier organización son el conjunto de referentes de comportamiento, actitudes, atributos, conceptos y criterios que se considera necesario desarrollar para la consecución de la misión y la visión.

Patrimonio cultural

El patrimonio, considerado desde una perspectiva general, es “el conjunto de elementos naturales o culturales, materiales o inmateriales, heredados del pasado o creados en el presente, en donde un determinado grupo de individuos reconocen sus señas de identidad. Pero esta definición no sería

completa si no se tuviese en cuenta que dicho patrimonio debe ser ampliado, mejorado y utilizado para la obtención de una rentabilidad social, económica y cultural”.

El patrimonio es, por lo tanto, una forma de entender la cultura como una actitud social especialmente respetuosa con determinados objetos y manifestaciones (Maribel Rodríguez Achútegui patrimonio y turismo en manual de buenas prácticas para la dinamización del patrimonio histórico. Sevilla, 2004. Ed. Ayuntamiento de Cortesana).

Voluntariado

Es el conjunto de actividades de interés general desarrolladas por personas físicas, siempre que se realicen en las siguientes condiciones:

- De manera desinteresada y con carácter solidario.
- Voluntaria y libremente, sin traer causa de una relación laboral, funcional o mercantil, o de una obligación personal o deber jurídico.
- A través de organizaciones sin ánimo de lucro, y con arreglo a programas o proyectos concretos.
- Sin retribución económica.

Sostenibilidad

En su sentido más amplio, sostenibilidad ambiental, económica y social.

El concepto de desarrollo sostenible aparece aplicado a la relación del hombre y la naturaleza, y plantea la necesidad de que las futuras generaciones puedan tener acceso a la misma variedad y recursos de la naturaleza que las actuales. Se plantea por lo tanto, que el desarrollo debería estar enfocado a garantizar la continuidad de estos recursos. A partir de la década final del siglo pasado, se comienza a aplicar estas mismas ideas al medio ambiente

cultural, que en muchas ocasiones, se encuentra bajo las mismas presiones que el natural: la sobreexplotación, la urbanización, la eclosión del turismo, etc. (Maribel Rodríguez Achútegui patrimonio y turismo en manual de buenas prácticas para la dinamización del patrimonio histórico. Sevilla, 2004. Ed. Ayuntamiento de Cortesana).

Cultura minera

La cultura minera viene definida por todos los factores socioculturales que determinan las pautas del individuo y la sociedad que le rodea. Las características de la vida familiar, los hábitos de subsistencia y consumo, las formas de organización (de trabajo y ocio), el mundo de las creencias, y el patrimonio material determinan gran parte de la vida del/la minero/a. (Ingrid Kuschick).

Identidad

La identidad son los valores y las creencias que determinan la manera de vivir y el comportamiento de una población en su espacio cultural.

Paisaje cultural

Cualquier parte del territorio, tal como lo percibe la población, cuyo carácter sea el resultado de la acción e interacción de factores naturales y/o humanos.

Desarrollo local

El desarrollo local a partir de la puesta en valor del patrimonio cultural se entiende en términos de crecimiento económico, pero también, como el conjunto de actividades que generan bienestar a las sociedades que representa, la expansión de su cultura, el fortalecimiento de su identidad y la construcción de una comunidad que se implica y participa de su propio progreso.

(Carlos Romero Moragas. Patrimonio cultural y desarrollo local. I Jornadas Patrimonio en Defensa).

La inclusión

Es el marco conceptual que engloba todas aquellas acciones encaminadas a que las personas con discapacidad formen parte real de la sociedad de la que forman parte. Implica diferentes niveles de intervención: la adaptación del espacio físico, de la comunicación (grado de acceso a la información que proporciona el entorno).

El museo inclusivo

El Museo de la Minería del País Vasco garantizará el acceso físico e intelectual al conjunto de la sociedad sin discriminar a grupo alguno. Creará equipamientos inclusivos, evitando un trato especial con la creación de espacios específicos al entender que es una forma, aunque bien intencionada, de discriminación. La museografía del nuevo Museo deberá seguir las normas del diseño universal que garantiza el acceso al mayor número de personas sin la necesidad de crear diseños especiales: respetar las alturas de vitrinas y paneles, con una gráfica que cumpla las medidas de accesibilidad y la posibilidad de poder tocar objetos y piezas.

5.4. Los objetivos del Museo

Los objetivos museológicos son:

- Fomentar el estudio y la divulgación del conocimiento del desarrollo histórico de la actividad minera y de sus consecuencias económicas, sociales y medioambientales.
- Proteger y recuperar elementos materiales, industriales, urbanos, paisajísticos y de infraestructura procedentes de la actividad minera.
- Recuperar y conservar documentos, archivos, planos, imágenes, grabados y fotografías procedentes de la época y actividad minera.
- Estudiar los paisajes y elementos del medio natural en cuyo estado actual haya influido la actividad minera y promover la conservación o mejora de los que se consideren especialmente relevantes.
- Contribuir a la dinamización cultural, cohesión social, formación y educación acerca de los valores y significados del patrimonio minero vasco.
- Contribuir con criterios de sostenibilidad, al desarrollo socioeconómico de la zona minera de Bizkaia, fomentando el turismo por medio de la divulgación de sus valores patrimoniales culturales y naturales.

5.5. El público al que se dirige el Museo

El público de un museo viene determinado por muchos factores que incluyen desde la especificidad de la temática del museo, su ubicación, su oferta en servicios, su capacidad de comunicación o su notoriedad.

Actualmente el Museo de la Minería puede considerarse como un Museo local/comarcal visitado fundamentalmente por visitantes procedentes del Bilbao Metropolitano. Ahora bien, la potencialidad de la institución, tanto por su temática, como por sus colecciones y especificidad debe aprovecharse para convertirlo en un museo de referencia a nivel del País Vasco, como se recoge en la visión y misión que plantea este Plan Director.

Por lo tanto, debe concretar el perfil del visitante potencial (que no visita todavía el museo, pero que podría hacerlo si se adecuaban algunos de sus servicios, contenidos o discursos a su perfil). Para esto, el trabajo futuro debe dirigirse a captar nuevos públicos potenciales, cuya radiografía presentamos a continuación:

El perfil del/la visitante actual es:

- Mayoritariamente procede de los municipios de la Zona Minera y la comarca de Las Encartaciones así como del resto del Bilbao Metropolitano.
- Mayoritariamente en grupos organizados:
 - **Grupos escolares:** El público estrella de una parte importante de los museos, al que se destina un porcentaje elevado de los recursos de difusión. En nuestro caso, la oferta puede ser muy atractiva ya que puede

cubrir temáticas técnicas, históricas, sociales, naturales.

- **Grupos de adultos:** Procede de un ámbito territorial más amplio, que no tiene una motivación concreta y que busca una actividad cultural de ocio o formativa. Es el caso de las asociaciones de mujeres, las culturales o de la tercera edad.

El perfil del público potencial es:

- El público con un claro interés por el pasado histórico de la zona y con motivaciones por el patrimonio técnico, industrial o minero. Actualmente representa un porcentaje reducido. Es exigente y demanda una visita técnica con un discurso bien planteado.
- El público individual, de fin de semana y familiar. Se caracteriza por sus motivaciones culturales y visita el Museo en su tiempo de ocio. Por lo tanto exige una visita placentera, distendida y con los recursos adaptados al grupo intergeneracional. Aunque para éste último se han elaborado algunos materiales, sin embargo, el Museo deberá adaptar el programa expositivo si quiere incrementar y fidelizarlo, con recursos y elementos que permita una visita autónoma sin el acompañamiento de un/a guía.

5.6 La reorganización interna

Una organización interna eficiente permitirá en último término, ofrecer una imagen pública positiva a través de las acciones de la institución y de su grupo de trabajo. Este capítulo tiene como objeto definir la estructura organizativa de los recursos humanos en base a los siguientes objetivos:

1. Precisar los principios que rigen las relaciones entre el personal voluntario y asalariado.
2. Garantizar la comunicación interna para lograr una mayor cohesión del grupo de trabajo.
3. Definir las competencias entre la Asociación y la Fundación.
4. Designar responsables, y distribuir y organizar las tareas que la puesta en práctica de este Plan Director exige.

5.6.1. Los principios sobre los que se asienta la Organización interna del Museo

La organización interna del Museo se fundamenta en dos valores esenciales que deberán guiar la gestión y coordinación del grupo de trabajadores/as, independientemente de su relación contractual. Estos dos valores son:

1. Una organización basada en un modelo mixto entre personal voluntario y asalariado.
2. Un modelo jerárquico horizontal que supere las tradicionales estructuras basadas en la autoridad de arriba abajo.

Un modelo mixto entre personal voluntario y asalariado

El voluntariado es algo inherente en cualquier entidad del tercer sector (sin ánimo de lucro) y una de las señas de identidad de este Museo. El voluntariado (tal como se ha explicado en otros capítulos) es responsable, en gran medida, de la misma existencia del Museo; su labor en la custodia y salvaguarda del Patrimonio Minero es incuestionable y decisiva; y ha sido determinante en la realización de buena parte de los proyectos que se han realizado hasta el momento.

Es cierto que son numerosos los ejemplos de museos creados por iniciativa voluntaria en la década de los ochenta, cuya gestión se ha traspasado a la administración pública. Sin embargo, en Gallarta (Abanto-Zierbena) se puede afirmar que existe un núcleo de voluntarios/as (de perfiles, formación y cualificación diversa) que manifiestan su voluntad en continuar con el proyecto del Museo. Es un claro ejemplo de pervivencia de un activismo social que asume la corresponsabilidad de proteger y difundir su patrimonio, así como su identidad más próxima.

El modelo de voluntariado al que sigue aspirando el Museo, es aquel que se mueve por un compromiso social y cultural del propio proyecto (aunque no renuncia al voluntariado con motivaciones más cercanas a la ocupación del tiempo libre o al desarrollo personal).

El voluntariado del Museo asume las responsabilidades en la definición y concreción de las líneas estratégicas, mientras que el personal asalariado se concentra en las tareas técnicas y administrativas (junto con una parte de los/as voluntarios/as). El personal asalariado también aporta el conocimien-

to de la realidad de la entidad, obtenido mediante su trabajo organizativo diario y ofrece su visión de las diferentes problemáticas surgidas. Aunque las funciones de ambos grupos son claramente distintas, ambos trabajan para el cumplimiento de la misión del Museo. Este modelo parte de la idea de que el trabajo realizado por los/las voluntarios/as es trabajo profesional, en el sentido de “bien hecho”; del mismo modo que este “buen hacer” rige el trabajo del personal asalariado. Por lo tanto, la terminología empleada para designar a los dos grupos –asalariados/as y voluntarios/as- evita el uso del término profesional para los primeros, porque entiende que conduce a una concepción errónea del trabajo del voluntariado y puede ser fuente de conflicto. Se entiende que dentro de los ámbitos de trabajo y actuación del voluntariado también se actúa con profesionalidad, a través de la formación y la toma de responsabilidades con la entidad.

Una organización horizontal basada en grupos de trabajo y fronteras permeables

En los últimos años, se están implantando nuevas formas organizativas con el objetivo de mejorar la competitividad, la comunicación, la formación y eficiencia de empresas y organizaciones. El Museo no es ajeno a esta nueva realidad. Bajo este prisma organizativo, se plantea una nueva organización de jerarquía horizontal, con una estructura formada por grupos de trabajos mixtos y multidisciplinares que se responsabilicen de tareas y competencias concretas.

Estos grupos de trabajo se crean para el desarrollo de proyectos concretos. Pueden estar integrados por personas de perfiles y áreas distintas (y desarrollar múltiples tareas), e incluso por personal ajeno a la organización. Tam-

bién tienen que ser personas que se comprometan con la institución y con la consecución de los objetivos que se propongan. A su vez, estos grupos de trabajo deberán relacionarse y coordinarse con otras unidades de trabajo, creando de esta manera una red.

Para que esto sea posible, es imprescindible la figura de un/a coordinador/a que articule todos los grupos de trabajo. Para ello, habrá que apoyarse con nuevas herramientas de comunicación, que faciliten el acceso a la información y a la puesta al día de todos los grupos.

No obstante, la creación de estos grupos de trabajo no anulan la estructura a partir de áreas, que en el caso de un museo, están perfectamente definidas y establecidas en función de las necesidades museológicas: el Área de Conservación, el área de difusión y el área administrativa. Es decir, hay proyectos con fecha de inicio y fin; y hay tareas y responsabilidades de ejecución continua que requieren de personal estable.

Otra de las cuestiones que se plantea con el aplanamiento jerárquico es la permeabilidad de las fronteras. Esto significa abrir las puertas a personal externo, en calidad de asesor o también ejecutor. Los beneficios de fortalecer las relaciones externas son claros: por una parte son fuente de poder e influencia, y por otra, aportan conocimiento y experiencia.

Igualmente, esta nueva organización que aspira implantar el Museo, fomentará el aprendizaje y la innovación de su personal (asalariado y voluntario), así como el desarrollo de las capacidades de sus trabajadores/as.

En conclusión, una institución como el Museo -de gran dinamismo a pesar de su estructura reducida, con ambiciones de gran alcance, formada por un

grupo humano complejo entre voluntarios/as y asalariados/as debe mantener un equilibrio entre: el control y la libertad de acción, entre el orden y el desorden (requerimiento para la génesis de la creatividad), la centralización y descentralización.

Los grupos de trabajo del Plan Director

En coherencia con el planteamiento de organización interna se han definido cuatro grupos de trabajo para llevar a cabo alguno de los programas de este Plan Director.

- **Grupo de trabajo 1 “definición”.** Este grupo de trabajo estará formado por el Comité Científico, 1 representante de la Comisión Ejecutiva, los/as Directores/as del Área de Conservación, 1 representante de la Asociación y la Dirección General.
- **Grupo de trabajo 2 “comunicación”** Integrado por las direcciones del Área de Conservación y la Dirección General.
- **Grupo de trabajo 3 “exposición”.** Formado por las direcciones de conservación, difusión, Dirección General, un representante de la Comisión Ejecutiva y una empresa especializada en museografía.
- **Grupo de trabajo 4 “arquitectura”.** Formado por: personal de la Asociación, la Dirección General, las direcciones del Área de Conservación y el asesoramiento de un estudio de arquitectos.

Garantizar la comunicación interna para lograr una mayor cohesión del grupo de trabajo

Los grupos de trabajadores/as mixtos, no obstante, no están exentos de ciertas dificultades en relación a la comunicación entre ambos o la consideración del papel que desarrolla cada uno. Por lo tanto, con el fin de evitar las posibles fricciones es fundamental que el personal asalariado entienda y valore la importancia del voluntariado en la institución y que se concreten las áreas de competencias. Otras estrategias encaminadas a evitar la falta de entendimiento son:

- Implicar al personal asalariado en las decisiones sobre el voluntariado y viceversa.
- Planificar la definición de funciones de cada uno.
- No aceptar a todo el voluntariado sin tener en cuenta sus perfiles y competencias.
- Reconocer de manera explícita el trabajo de ambos grupos.
- Escuchar todos los problemas para encontrar soluciones, mediante reuniones o encuentros periódicos.

“La dedicación de las personas voluntarias es acotada y se limita a unos horarios determinados. La comprensión de las características intrínsecas del voluntariado por parte de la organización y del personal remunerado es importante para poder gestionar con éxito esta relación de igualdad. Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2006.

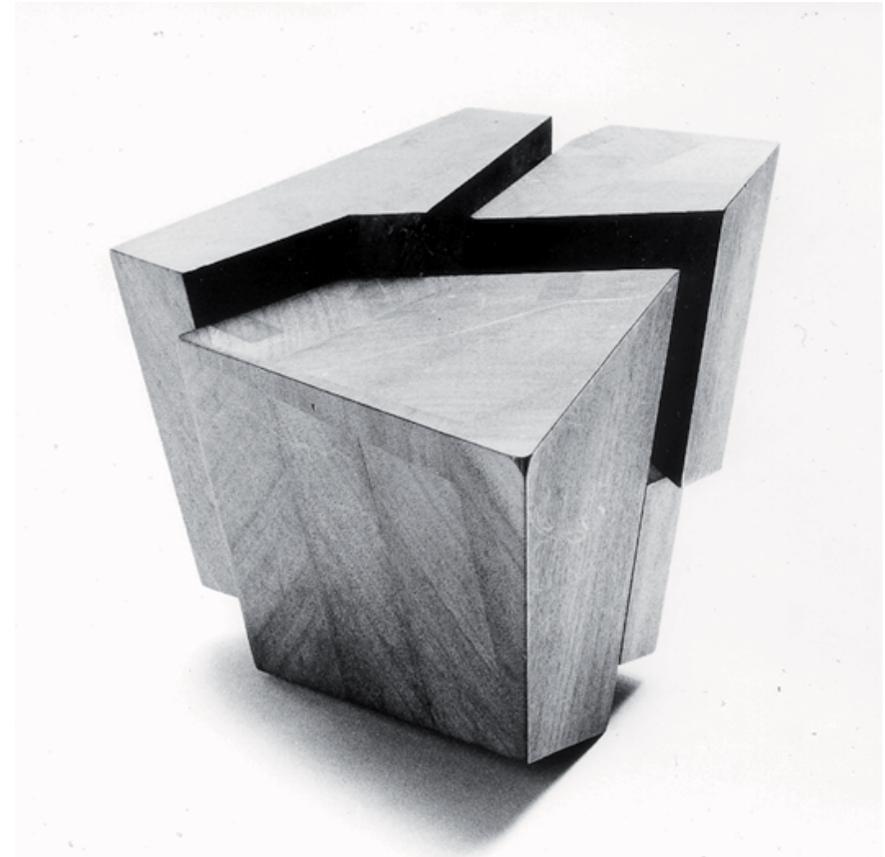
El encaje de la Asociación con el Museo

Si utilizamos un símil para definir la relación entre la Fundación y la Asociación respecto al Museo, podríamos hablar de que la Fundación sería el motor principal y la Asociación un motor auxiliar. La Asociación funciona de forma independiente pero complementaria y solo participa en asuntos que atañen a la gestión interna del Museo cuando la Fundación lo requiere (del mismo modo que la relación entre la Fundación y el Ayuntamiento de Abanto-Zierbena debe regirse por la colaboración siendo ambas entidades independientes).

Esta colaboración entre ambas organizaciones se prevé todavía muy estrecha y la interdependencia de la Fundación respecto a la Asociación es clave si tenemos en cuenta que ésta es la responsable de:

1. Proveer al Museo del personal voluntario.
2. Promover, de forma independiente a la Fundación, actuaciones de conservación, protección y difusión del patrimonio inmueble minero en el ámbito global de la zona minera y en el País Vasco en general.
3. Participar, junto con el Ayuntamiento de Abanto-Zierbena, en el control de la gestión del Museo a través de sus representantes en el Patronato.
4. En casos excepcionales, si la Fundación lo considera necesario, puede intervenir en asuntos vinculados con la administración del Museo.

Estas son las competencias que delimitarían su ámbito de actuación, sin embargo, comparten la misión y los valores, que son los que rigen cada una de sus acciones. Ambas trabajan para un mismo fin.

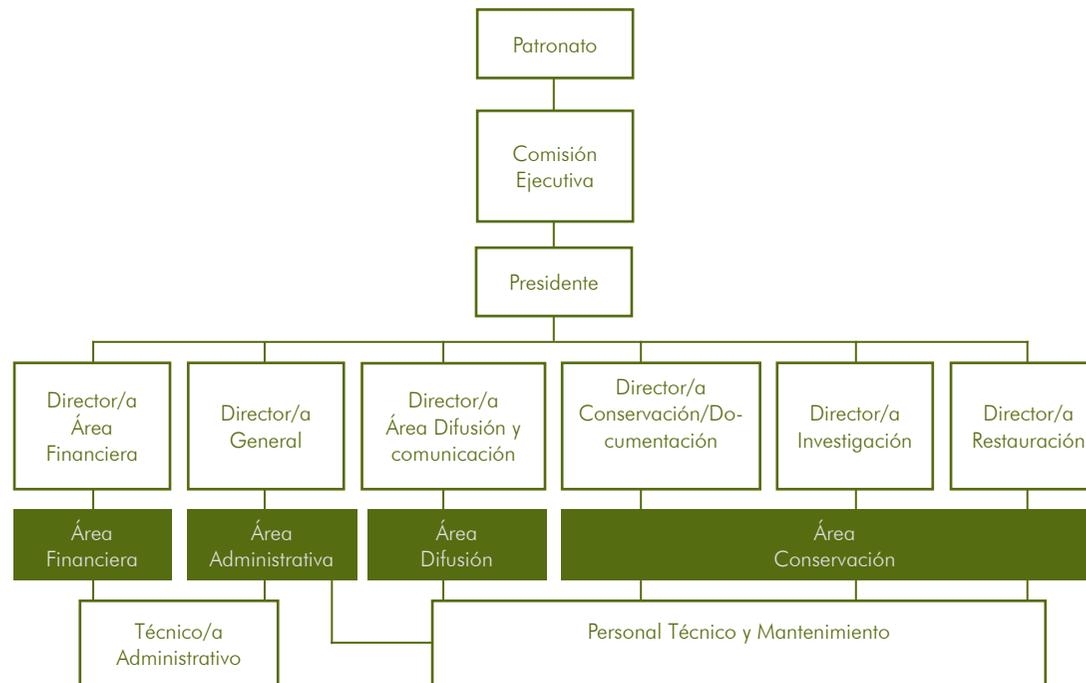


5.6.2. El organigrama del Museo

Este organigrama es el reflejo de los principios y la filosofía de los fundadores del Museo. Es una organización que considera el trabajo voluntario como algo intrínseco de la organización, le otorga un gran nivel de responsabilidad y considera prioritaria su fidelización. Para ello, tal como se recoge en el Manual de Gestión del Voluntariado. Obra Social “la Caixa”, es fundamental:

- Dotar a las personas voluntarias de responsabilidades concretas, para que sientan el proyecto como suyo.
- Promover cierta independencia en la realización de sus tareas, para fomentar su autonomía y motivación.

- Permitir el desarrollo en la entidad y potenciar sus habilidades para que el voluntariado se sienta realizado en su labor.
- Ofrecer al voluntariado una trayectoria en la entidad en la que puedan adquirir nuevas responsabilidades y vean posibilidades de ir evolucionando dentro de la organización.



Asimismo, es importante definir las funciones y responsabilidades de cada colectivo – asalariado y voluntario-. De esta forma, las relaciones entre ambos se basan en criterios claros y asumidos por todos. En este sentido este organigrama estructura, por una parte los ámbitos de decisión, y por otra, los ámbitos de actuación museológicos.

1. Patronato de la Fundación y Comisión Ejecutiva. Ambos determinan los ámbitos de decisión del Museo.
2. La Presidencia, la Dirección General y las direcciones de área son los órganos que ejecutan las directrices del Patronato del Museo.

5.6.2.1. Patronato

El patronato no es un órgano asesor. Es el órgano de gobierno del Museo.

Funciones:

Las funciones del Patronato serán las que le correspondan según la legislación vigente en cada momento, entre otras,
Define las principales líneas de actuación del Museo.
Aprueba la programación anual (plan de gestión anual).
Contrata al Director/a General.

Organización:

Se reúne al menos dos veces al año y cada vez que se considera oportuno.

5.6.2.2. Comisión Ejecutiva

Las funciones con las que la Comisión Ejecutiva deberá regirse en una primera fase son las que se apuntan a continuación. Sin embargo, en un futuro se deberá elaborar un documento en el que se concrete el reglamento de funcionamiento: composición y delimitación de sus competencias.

Funciones:

- Debe ser fuerte, el verdadero órgano de decisión de la Fundación, y el punto de encuentro (y coordinación) de las distintas áreas.
- Resuelve y decide todas aquellas cuestiones relativas a la Fundación y al propio Museo que “no están reservadas” a decisión del pleno del Patronato -por Ley o según los estatutos de la Fundación- o que el Patronato quiera reservárselas.
- Vela por el cumplimiento de la programación aprobada por el Patronato (Plan de Gestión anual).
- Supervisa el trabajo de la Dirección General del Museo.
- Resuelve los casos en los que hay discrepancia entre algún/a director/a de área y la Dirección General.
- Supervisa los asuntos relativos a las relaciones institucionales.
- Colabora en la búsqueda, junto a la Dirección General, de la financiación para los grandes proyectos del Museo.

Organización:

- Está formado por miembros del Patronato procedentes de la Asociación y del Ayuntamiento de Abanto-Zierbena. Actualmente lo componen: tres patronos de la Asociación y uno del Ayuntamiento, pudiendo cambiar esta composición en función de las necesidades del Museo.

- Su sistema de elección y nombramiento lo decide el Patronato.
- Serán miembros natos de la misma el presidente de la Fundación, el concejal/a de Cultura del Ayuntamiento de Abanto-Zierbena y la persona que ostente la presidencia de Asociación Cultural Museo Minero. Cualquiera de ellos podrá delegar en una persona con carácter permanente, previa comunicación al patronato.
- Las decisiones de la Comisión Ejecutiva se adoptarán preferentemente por consenso.
- La Dirección General del Museo deberá asistir regularmente a las reuniones, con voz pero sin voto, aunque su asistencia no es necesaria para la válida constitución de la Comisión.
- Se reúne una vez al mes (o cuando lo pidan de forma extraordinaria 2/3 de sus componentes para asuntos de urgencia y/o de su competencia). Preferiblemente un día de la última semana del mes.
- Cuando se considere necesario los/as directores/as de área podrán asistir a las reuniones de la Comisión Ejecutiva.

5.6.2.3. El Presidente del Museo

Con carácter transitorio se estima conveniente aprovechar el trabajo voluntario del Presidente de la Fundación, así como sus conocimientos, contactos e iniciativas, dotándole de autonomía y superioridad jerárquica en sus decisiones en cuanto a la gestión ordinaria del Museo. El Presidente da cuenta de sus decisiones a la Comisión Ejecutiva y se somete a su criterio.

5.6.2.4. La Dirección General

Igualmente para la Dirección General se plantea la necesidad de redactar un documento que recoja sus funciones.

Funciones:

- Procura que las relaciones del personal se rijan en la lealtad a la institución, su estabilidad así como el respeto mutuo entre sus trabajadores/as.
- Gestiona todas las tareas que conciernen a la administración de personal.
- Coordina al personal asalariado y decide su contratación.
- Planifica la actividad y servicios del Museo.
- Formula y propone el Reglamento General de funcionamiento del Museo.
- Formula y propone el Plan de Gestión, el programa anual y su correspondiente presupuesto.
- Vela por el cumplimiento de los objetivos de cada área.
- Propone para el Plan Director, a las personas que integrarán las mesas de trabajo, convoca las mesas de trabajo y establece un calendario. Hace un seguimiento de los objetivos establecidos en el Plan Director.
- Coordina y hace el seguimiento de los proyectos de futuro (edificio Corta, centro de documentación, ...).
- Redacta y presenta al Patronato una memoria justificativa de la gestión y memoria anual de actividades, o cuando el Patronato lo solicite.
- Redacta y presenta los proyectos y sus correspondientes memorias justificativas de todas las subvenciones que se pidan.
- En el supuesto de que quede vacante una dirección de área, las responsabilidades y la coordinación recaerán en la Dirección General.

5.6.2.5. Los/as directores/as de áreas

Los/as directores/as de áreas tienen dos cometidos:

- Dirigir, coordinar y hacer el seguimiento de las tareas de trabajo continuas de su área
- Dirigir, coordinar y participar en los grupos de trabajo que se asignen para la puesta en marcha de proyectos concretos adscritos a sus áreas.

Mientras no se considere adecuado o no se pueda contratar a un/a profesional con el perfil adecuado para desempeñar las labores que competen a cada una de las áreas, cada una de ellas podrá estar encabezada por voluntariado con capacidades para dirigir el área, formación académica o conocimientos. Esta medida permitirá, por una parte, evitar que todo el conocimiento sobre la gestión de un área se concentre en una única persona (con el riesgo que esto conlleva) y ayudará a la toma de decisiones de cierta trascendencia o responsabilidad.

El nombramiento de las direcciones de áreas corresponde al Patronato de la Fundación a propuesta de la Comisión Ejecutiva.

En caso de no existir un/a director/a de área nombrado, la responsabilidad de las funciones de cada área recae en la Dirección General.

Esto significa que las labores de conservación, algo esencial puesto que es la razón de ser de este Museo, quedarán bajo la tutela de varios responsables, lo que exigirá:

- Un amplio consenso por parte de todo el personal voluntario y asalariado.
- Una perfecta coordinación en cuanto a proyectos a desarrollar en la línea que determine este Plan Director.

5.6.3. Competencias y funciones de cada una de las áreas

Área de Conservación

1. Dirección de Conservación y documentación
 - El asiento del inventario
 - El control de las reservas
 - La elaboración del inventario y posterior catálogo.
 - La adopción de medidas de seguridad.
 - Gestión y control de los fondos
 - Adquisición de piezas
 - La toma de decisión sobre la aceptación o no de donaciones
2. Dirección de Restauración
 - La restauración de las piezas
3. Dirección de Investigación
 - Aprobación de las investigaciones a realizar en consonancia con la definición de los fondos y los objetivos del Museo.

Los/as directores de Conservación, Restauración e Investigación tienen que definir las líneas maestras del programa expositivo en consonancia con la definición de los fondos y los objetivos del Museo.

Área de difusión

1. El programa expositivo
 - El programa expositivo deberá definirse en el Plan de Gestión Anual y en consonancia con el avance del conocimiento de los fondos.
 - Deberá consensuarse con el personal voluntario del Área de Conservación.
2. La dinamización de la exposición
 - Estudia las posibilidades comunicativas de la colección.
 - Analiza las tipologías de públicos.
 - Establece la programación de dinamización.
 - Realiza la formación de educadores.
 - Gestiona la acogida de públicos.
3. La comunicación y el marketing
 - Busca los medios para comunicar la oferta y los servicios del Museo.
 - Lleva la gestión y dinamización de la página web.
 - Vela por el buen uso de la imagen del Museo.

Área financiera

- Supervisa la gestión y el gasto de los fondos.
- Confecciona, junto con la Dirección General, los presupuestos anuales en función del Plan Director y el Plan de Gestión Anual, así como los

recursos financieros previstos o existentes.

- Controla y supervisa los presupuestos del Museo.
- Autoriza pagos.
- Realiza la contabilidad y balances del Museo.
- Realiza el balance económico anual, así como su informe pertinente. Además, prepara y atiende en las auditorías.

Área administrativa

- Desarrolla las tareas administrativas y contables del Museo así como las labores propias de una secretaria/o.
- De acuerdo con las directrices de la Dirección General, gestiona todo lo referente a los seguros que el Museo contrata para sus actividades.
- Supervisa y coordina los aprovisionamientos generales del Museo.
- Gestiona la autorización de pagos.

5.6.4. Los perfiles profesionales

Con carácter orientativo y teniendo en cuenta que deberán ser ajustados según las necesidades de la Fundación en cada momento, se plantean los siguientes perfiles:

Perfil de la Dirección General

- Licenciatura o estudios de grado.
- Experiencia profesional en planificación y gestión.
- Formación especializada en museología o experiencia práctica equivalente.
- Capacidad para dirigir y motivar grupos humanos.
- Capacidad de relación e interlocución con agentes externos clave.

- Experiencia en gestión en entidades sin ánimo de lucro.
- Trabajo voluntario en entidades no lucrativas
- Dominio de euskera.

Perfil de la dirección del Área Financiera

- Licenciatura o Estudios de Grado o con conocimientos y experiencias en la gestión financiera de organizaciones.
- Capacidad para dirigir y motivar grupos humanos
- Experiencia en gestión en entidades sin ánimo de lucro.
- Se valorará conocimientos de euskera.

Perfil de la dirección del Área de Conservación

- Titulación universitaria afín a la temática del Museo y/o experiencia equivalente.
- Estar especializado/a en el área de la colección del Museo.
- Tener una probada trayectoria científica y conocimiento de las técnicas de selección, evaluación, preservación, restauración y exposición.
- Experiencia en entidades sin ánimo de lucro.
- Capacidad para dirigir y motivar grupos humanos

Perfil de la dirección del Área de Difusión y Comunicación

- Conocer el patrimonio cultural minero de la Zona Minera y el contexto histórico de la minería en Bizkaia.
- Diplomatura o Equivalente.
- Conocimientos en interpretación del patrimonio, creando y gestionando programas de difusión del patrimonio, sean didácticos o de animación.
- Capacidad para dirigir y motivar grupos humanos.
- Capacidad de relacionarse públicamente.
- Conocimiento de idiomas (euskera y otros idiomas...).
- Experiencia en entidades sin ánimo de lucro.

Perfil del personal administrativo

- FP2 rama administrativa, ciclo formativo de grado superior o similar.
- Experiencia en entidades sin ánimo de lucro.
- Se valorará conocimientos de euskera.

Perfil personal de mantenimiento

- Experiencia en mantenimiento de instalaciones.
- Dotes para la organización y ordenación de materiales.
- Capacidad de dirigir y gestionar gremios.
- Polivalencia en labores de conserje, ordenanza y, en su caso, atención al público.
- Experiencia en entidades sin ánimo de lucro.
- Se valorará conocimientos de euskera.

5.6.5. ¿Cómo se organiza el personal de cada área?

Cada área tiene su director/a que vela por el cumplimiento del programa y las acciones tal como establece el Plan Director. Además, asesora y hace el seguimiento del trabajo del personal técnico asalariado.

Este personal técnico ejecuta las acciones del Plan Director, según las indicaciones de la dirección.

Periódicamente, las direcciones de área y la Dirección General deberán evaluar si se cumplen los objetivos del Plan Director y el Plan de Gestión Anual, así como estudiar sus posibles adaptaciones a la realidad del momento.

5.6.6. Posibles modelos de gestión

Una vez planteados los principios y la estructura organizativa del Museo se presenta a continuación una propuesta de modelo de gestión a considerar en un futuro.

Hasta la fecha el Museo ha optado por un modelo de gestión directo, es decir: la propia organización desarrolla el servicio y ejerce sin intermediarios todos los poderes de decisión y gestión, realizando el servicio mediante una plantilla contratada y de voluntarios/as.

No obstante, y dado que con cada paso que avanza el Museo, los servicios a ofrecer se tornan más complejos, existe otra alternativa a tomar en consideración: la gestión indirecta mediante la externalización de los servicios a través de una empresa especializada, o bien, mediante profesionales autónomos.

En este supuesto existen dos modalidades; la externalización integral y/o la externalización parcial asociada a programas o áreas concretas.

En este modelo de gestión indirecta, la Fundación mediante contrato saca a concurso la gestión del Museo y nunca aquellos servicios que impliquen ejercicio de la autoridad inherente a los poderes de la propia Fundación.

La empresa contratada se responsabiliza de la prestación del servicio y del logro de los objetivos detallados en el contrato. Por su parte, la Fundación desempeña las funciones de inspección y seguimiento de la correcta realización del servicio contratado. Asimismo la Fundación define los criterios y las líneas generales de actuación.

6. Las líneas estratégicas

Una vez planteados el marco conceptual del Museo, su público y la organización y gestión interna a partir de la cual se va a llevar a cabo el trabajo del Museo en los próximos años, es necesario definir la estrategia necesaria para la consecución de los objetivos. En concreto, son seis las líneas estratégicas en las que el Museo deberá trabajar en los próximos años. De cada una de estas líneas estratégicas, se derivan los programas que pueden vincularse con un área concreta o bien con más de una, entendiendo que son programas transversales que afectan a varias áreas a la vez.

Es necesario precisar que, la puesta en marcha de este Plan Director está condicionada a la capacidad financiera del Museo. No hay que olvidar que a fecha de hoy, el Museo no cuenta con una financiación estable por parte de algunas administraciones públicas. Dicho lo cual, se ha optado por desechar la temporalización en años y se establecen fases que organizan y priorizan la ejecución de cada una de las acciones.

Líneas estratégicas:

LE1- Implantación de la nueva organización

LE2- La proyección exterior

LE3- El conocimiento de la colección

LE4- La exposición

LE5- La adaptabilidad de los espacios a las nuevas funciones museológicas

LE 6- La viabilidad económica del proyecto



6.1. LE1- Implantación de la nueva organización

Justificación

En los últimos años, el Museo se ha embarcado en ambiciosos proyectos que requieren de una reestructuración a nivel interno que va, desde la organización y definición de las competencias del propio personal, a la delimitación y definición de las competencias entre la Asociación y Fundación. De esta primera línea estratégica se vinculan los siguientes programas:

1. Programa de asalarización de la plantilla
2. Programa de voluntariado
3. Programa de formación continua
4. Programa de comunicación interna

Objetivos

- Poder llevar adelante el Plan Director y sus más de sesenta acciones.
- Establecer cauces de entendimiento y comunicación entre el personal asalariado y el grupo de Voluntarios/as.

6.1.1. Programa de asalarización de la plantilla

Justificación

El incremento de la asalarización de la plantilla no implica la reducción del peso del voluntariado. La asalarización de la plantilla tiene que ir acompañada de un fortalecimiento del personal voluntario, porque cada uno de ellos ejerce una función concreta. El voluntariado, las labores de dirección estratégica; el personal asalariado, la ejecución y las funciones más técnicas.

En cualquier caso, el objeto de este programa no es tanto definir el número de personal del que adolece, ni tampoco establecer la jornada que debieran cumplir, sino el perfil que según el análisis diagnóstico realizado, se ha detectado como necesario. No obstante, para hacer la valoración económica se ha estimado en base a una jornada completa con 13 pagas, como punto de partida. El número y la jornada lo determinan, en última instancia, las necesidades de servicio reales del Museo y la capacidad económica del momento.

En este sentido, es aconsejable que el Museo precise de personal técnico que cubra las áreas esencialmente museológicas, con formación especializada y sobre todo, con disponibilidad continua y presencial.

Objetivos

- Garantizar la puesta en marcha, continuidad y buena práctica de los programas y servicios museológicos.

Acciones

- AC1- La contratación de un/a técnico/a conservador (ver programa de conservación AC 36). "catalogador/inventariador/investigador"
- AC2-La contratación de un/a educador/a, guías y personal de atención al público ((ver programa de difusión AC55).
- AC3- Un/a vigilante (fase IV con la inauguración del nuevo edificio).

Interrelación con otros programas

Programa de difusión

Todos los programas asociados con la línea estratégica de conocimiento de la colección.

Prioridad Alta/media

Fase I, II, III y IV

Espacio Las propias dependencias del Museo. Aunque tal como se ha detectado en el diagnóstico, urge la adecuación del espacio interno administrativo para acomodar al personal.

Coste Fase I, II y III 30.000 euros por fase (total 90.000). Fase IV 110.000 euros.

6.1.2. Programa de voluntariado

Este programa está en consonancia con el compromiso de la entidad para organizarse según un modelo mixto entre personal asalariado y voluntario. Algunas consideraciones en cuanto al lugar y el papel que tiene en la gestión interna del Museo ya se han adelantado en puntos anteriores.

En la concreción de este programa se enmarcan: la definición del voluntariado, expresada en la Ley 17/1998, de 25 de junio, del voluntariado (BOPV de 13 de julio); la necesidad de crear un protocolo de actuación que garantice el mantenimiento, la organización y su planificación.

A los efectos de esta ley, se entiende por voluntariado el conjunto de actividades de interés general desarrolladas por personas físicas, siempre que se realicen en las siguientes condiciones:

- De manera desinteresada y con carácter solidario.
- Voluntaria y libremente, sin traer causa de una relación laboral, funcional o mercantil, o de una obligación personal o deber jurídico.
- A través de organizaciones sin ánimo de lucro, y con arreglo a programas o proyectos concretos.
- Sin retribución económica.

Actualmente se pueden extraer cuatro perfiles potenciales de voluntariado:

1. Hoy el voluntariado tiene un perfil más profesional. Unas veces puede ser voluntariado jubilado o prejubilado que acumula una gran experiencia profesional. Aportan su conocimiento y experiencia adquiridos a lo largo de su carrera profesional.
2. Los/as jóvenes, en menor medida, son en su mayoría universitarios/as.

3. También es destacable el papel de las mujeres de cierta edad, que no optaron a estudios pero que tiene una gran voluntad de autorrealización personal.
4. “El voluntariado virtual” que ejerce tareas alejado de la entidad y que utilizan Internet como vehículo de comunicación. Este tipo de voluntario puede realizar trabajos de traducción y corrección de textos, actualización de web o dinamización de blogs.

En cualquier caso, el Museo necesita voluntarios/as con una trayectoria estable, continua y gran compromiso. Para que esto sea posible, este programa tiene que crear una estrategia para incentivar la motivación entre el personal voluntario (igualmente aplicable al personal asalariado). Esta estrategia se concreta en:

- Factores externos (condiciones físicas del trabajo, la seguridad, las relaciones entre el personal).
- Factores internos. Estos son: la oportunidad de hacer cosas interesantes que permitan desarrollarse, el reconocimiento de una labor bien hecha, el interés en la propia labor, el aumento de la responsabilidad y el crecimiento personal.

Los derechos y obligaciones del voluntariado

Derechos	Obligaciones
Participar activamente en la organización en que se integre, recibiendo la debida información sobre la misma, y en especial sobre sus fines, estructura organizativa y funcionamiento, así como constituir y ser parte de los órganos de participación que se constituyan en el seno de la organización.	Apoyar, en la medida de sus posibilidades y voluntad, activamente a la organización en la que se integra, participando y colaborando con la misma.
Colaborar en el diseño, elaboración, ejecución y evaluación de los programas o proyectos en los que intervenga así como tener la oportunidad de dar su opinión sobre aspectos de la organización que le afecten como voluntario.	Cumplir los compromisos adquiridos con la organización, respetando los fines y la normativa por la que se rige.
Recibir el apoyo técnico, humano y formativo que requiera la tarea que desempeñe como voluntario o voluntaria, y recibir orientación sobre las actividades para las que reúna las mejores condiciones.	Actuar diligentemente en la ejecución de las tareas que le sean encomendadas y seguir las instrucciones que se le impartan por los responsables de la organización.

Derechos	Obligaciones
Recibir la cobertura de un seguro por los daños y perjuicios que el desempeño de su actividad como voluntario pudiera causar a terceros, con las características y por los capitales que se establezcan reglamentariamente.	Participar en las actividades formativas previstas por la organización y en las que sean necesarias para mantener la calidad de los servicios que se prestan.
Recibir una compensación económica por los gastos realizados en el desempeño de su actividad, siempre que así se haya establecido en las condiciones pactadas entre el voluntario y la organización y dentro de los límites previstos en dicho acuerdo.	Guardar la confidencialidad de la información recibida y conocida en el desarrollo de su actividad voluntaria.
En la medida en que los programas o proyectos a realizar lo permitan, desarrollar las actividades en su entorno más próximo.	Respetar los derechos de las personas o grupo de personas a quien dirige su actividad.
Recibir un trato no discriminatorio y justo, respetando su libertad, dignidad, intimidad y creencias.	Utilizar adecuadamente la acreditación de voluntario y el distintivo de su organización.

Derechos	Obligaciones
Realizar su actividad en las debidas condiciones de seguridad e higiene, en función de la naturaleza y características de la misma.	Cuidar los recursos materiales que se pongan a su disposición.
Obtener el respeto y reconocimiento a su contribución social.	En general, realizar la acción voluntaria conforme a los principios recogidos en el artículo 4 de esta ley.
Cesar libremente, previo aviso, en su condición de voluntario.	las demás que se deriven de la presente ley y del resto del ordenamiento jurídico que haga referencia al voluntariado.
Los demás que se deriven de la presente ley y del resto del ordenamiento jurídico que haga referencia al voluntariado.	Observar las medidas de seguridad e higiene que se adopten.

Por su parte, y según la misma Ley, las organizaciones deberán:

- Elaborar un estatuto interno del voluntario/a en la organización, en el que como mínimo se establecerán los criterios de admisión y exclusión de los voluntarios/as y sus derechos y deberes.
- Articular los mecanismos necesarios para garantizar la información, participación y colaboración de los/as voluntarios/as, tanto en la organización como en los proyectos o programas en que se integren.
- Dotar a los-as voluntarios/as del apoyo y de los medios adecuados para el cumplimiento de sus funciones.
- Proporcionar a los/as voluntarios/as la formación necesaria para el desarrollo correcto de sus actividades.
- Suscribir una póliza de seguros que garantice a los/as voluntarios/as la cobertura por los daños y perjuicios que pudieran ocasionar a terceros en el ejercicio de su actividad, con las características y por los capitales que se establezcan reglamentariamente.
- Garantizar las debidas condiciones de seguridad e higiene en función de la actividad específica que desempeñe en el desenvolvimiento de su acción voluntaria.
- Expedir a el/la voluntario/a el certificado que acredite los servicios prestados.

- Cumplir los compromisos adquiridos con los/as voluntarios/as en el acuerdo de incorporación a la organización.
- Llevar un registro de altas y bajas del personal voluntario.
- Efectuar el reembolso de los gastos ocasionados por la actividad voluntaria, cuando así se haya previsto en las condiciones pactadas entre el/la voluntario/a y la organización y dentro de los límites previstos en dicho acuerdo.
- Facilitar a el/la voluntario/a una acreditación que le habilite e identifique para el desarrollo de su actividad.

Objetivos

1. Garantizar la estabilidad del grupo de voluntarios/as con acciones de fidelización.
2. Maximizar los beneficios organizativos de las personas voluntarias.
3. Satisfacer las expectativas de las personas voluntarias de forma que puedan desarrollar sus actividades y lograr sus objetivos al mismo tiempo que cumplir con los fines y la misión de la organización.

Acciones

- **AC4-** Análisis y estudio de los/as asociados/as de la Asociación Cultural Museo Minero con el objeto de evaluar la disponibilidad de éstos/as en el trabajo del Museo.
- **AC5-** Campaña de reclutamiento de voluntarios/as entre los habitantes de Abanto-Zierbena y las asociaciones del municipio y la Zona Minera.
- **AC6-** Redactar un convenio de colaboración en el que queden reflejados

- los derechos y obligaciones del voluntario/a.
- **AC7-** Redactar un manual de acogida.
- **AC8-** Crear un sistema de evaluación y seguimiento del trabajo de los/as voluntarios/as con el objetivo de evaluar en términos económicos su trabajo en el Museo.
- **AC9-** Acciones de reconocimiento del trabajo del voluntario/a

Interrelación con otro programa

Prioridad

Alta, puesto que es un programa de interés estratégico que incide directamente en el éxito de un modelo de organización mixto formado por personal asalariado y voluntario.

Fase I, II, III y IV

Recursos humanos

Personal voluntario y una persona asalariada para realizar labores administrativas que se deriven de las acciones del Plan Director. Se estima un mínimo de una tarde a la semana.

Coste

10.000 euros/año. Los costes que se contemplan son los asociados con las acciones de reconocimiento al voluntariado (6.000 anuales), el personal contratado destinado a desarrollar labores administrativas (4.000 euros anuales correspondientes a una tarde a la semana) y una herramienta informática para la evaluación del trabajo del voluntariado (1.000 euros).

ACCIÓN 4

ANÁLISIS Y ESTUDIO DE LOS/AS ASOCIADOS/AS DE LA ASOCIACIÓN CULTURAL MUSEO MINERO

	La idea es por una parte, evaluar la disponibilidad de éstos/as en el trabajo del Museo, y por otra, recoger su percepción acerca de la Asociación. Se puede realizar mediante encuestas o entrevistas personales.
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar el voluntariado activo entre los/as asociados/as. • Incrementar el número de voluntarios/as. • Cubrir los puestos de trabajo que se han identificado con personal voluntario con perfil y formación adecuada.
Prioridad (alta, media y baja)	Alta
FASE	I
Recursos humanos	Los responsables de la Asociación Cultural Museo Minero
Coste	Sin coste

ACCIÓN 5 Campaña de reclutamiento de voluntarios/as entre los habitantes de abanto-zierbena, las asociaciones del municipio y la zona minera.

La política de captación del voluntariado tiene que ajustarse a la capacidad de gestión del Museo. Tendrá que basarse en el análisis previo que confronta el voluntario/a potencial con las necesidades del Museo. Su resultado nos dará una idea de cuantos voluntarios/as necesitamos, con qué perfil y dónde podemos buscarlo. Igualmente, la imagen que transmitirá el Museo en sus mensajes, para atraer a nuevas personas voluntarias, deberá ser coherente con la misión y los valores de la entidad. Esta acción cuenta ya con una nueva herramienta que es la nueva página web que destina una parte significativa de su espacio a la Asociación y al voluntariado.

Objetivo

- Identificar el lugar donde se puede encontrar los perfiles definidos
- Planificar las posibles acciones de captación como resultado de los análisis previos en cuanto a número de voluntarios/as, perfil, áreas competenciales, etc.).
- Definir los canales de acceso a estos colectivos

ACCIÓN 5 (continuación) Campaña de reclutamiento de voluntarios/as entre los habitantes de Abanto-Zierbena, las asociaciones del municipio y la zona minera.

Prioridad (alta, media y baja)	Alta/Media
FASE	II
Recursos humanos	Personal de la Asociación
Coste	Sin coste



ACCIÓN 6 Redactar un convenio de colaboración en el que queden reflejados los derechos y obligaciones del voluntario/a.

	Es lo que se conoce como “carta de compromiso voluntario”. Hoy la legislación exige el acuerdo escrito en cualquier organización. Toda entidad debe disponer de este documento que a su vez tiene que ser coherente con la misión y los valores de la entidad.
Objetivo	Legalizar la situación del voluntariado según dicta la Ley 17/1998, de 25 de junio, del voluntariado (BOPV de 13 de julio).
Prioridad (alta, media y baja)	Alta
FASE	I
Recursos humanos	La Asociación Cultural Museo Minero
Coste	Sin coste

ACCIÓN 7 Redactar un manual de acogida

	Este documento tiene que sintetizar en pocas páginas y con un lenguaje directo y sencillo, los principios básicos del Museo con la idea de garantizar la rápida integración del personal voluntario (también del asalariado). Más en concreto, este documento debe recoger aspectos relativos a la organización (misión, valores, actividades, planificación estratégica, etc.); el organigrama que clarifique las funciones y responsabilidades del equipo; y las cuestiones relativas a la gestión: calendario de actividades, horarios, festividades, política de conservación, difusión, etc.
Objetivo	- Asegurar la pronta identificación con los valores y la misión de la entidad.
Prioridad (alta, media y baja)	Media
FASE	III
Recursos humanos	La Asociación Cultural Museo Minero
Coste	Sin coste

ACCIÓN 8 **Crear un sistema de evaluación y seguimiento del trabajo de los-as voluntarios/as con el objetivo de evaluar en términos económicos su trabajo en el museo.**

Para ello, habrá que diseñar una herramienta informática, en la que cada voluntario pueda incluir las horas dedicadas.

Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Cuantificar en términos económicos el impacto del trabajo del personal voluntario. • Realizar un estudio sobre los beneficios del trabajo voluntario.
Prioridad (alta, media y baja)	Media
FASE	IV
Recursos humanos	Asociación
Coste	1.000 euros



ACCIÓN 9 Acciones de reconocimiento del trabajo del voluntariado

El reconocimiento es una forma de demostrar públicamente el compromiso de la entidad con el voluntariado y su labor. Tiene que ser continuo, frecuente, sincero. Tiene que valorarse tanto a la persona como la labor que realiza. Las acciones de agradecimiento tienen que estar en estrecha relación con los resultados, e inmediatamente a la conclusión del proyecto o trabajo. Existen dos tipos de reconocimiento:

El más visible (premios, cartas, celebraciones, exposiciones, etc...) y el menos visible (se realizan en el día a día y consisten en el agradecimiento diario a la aportación de la persona). Este último, es un reconocimiento informal que humaniza al voluntario/a, y se basa en el aprecio y el respeto que merece, más que en lo que el voluntariado recibe.

Las vías son varias: fomentando la participación y la comunicación con un trato cercano, con el agradecimiento inmediato, con la explicación de su trabajo en el contexto de la entidad.

ACCIÓN 9 (continuación) Acciones de reconocimiento del trabajo del voluntariado

Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un calendario de actos de reconocimiento al voluntariado. • Crear un apartado especial en la página Web donde se incluyan los últimos trabajos realizados por voluntarios/as, con un amplio despliegue fotográfico. • Documentar el trabajo del voluntariado a través de publicaciones, memorias o exposiciones. • Proporcionar formación continua. • Crear carnets de voluntarios/as que refuercen la identidad de la organización. • Exender certificados homologados de participación en el Museo.
Prioridad (alta, media y baja)	Alta
FASE	I, II, III y IV (continuo)
Recursos humanos	Personal de la Asociación Cultural Museo Minero y personal administrativo.
Coste	6.000 euros anuales

6.1.3. Programa de formación y reciclaje del personal (voluntario y asalariado)

Justificación

La formación es indispensable para el desarrollo de cualquier grupo de trabajo, indistintamente de su relación contractual. Lo que es válido para una persona asalariada, también lo es para un/a voluntario/a. La formación es un elemento de motivación. Una organización que crea un programa de formación para sus trabajadores/as les está demostrando el compromiso que asumen con la calidad y con el cumplimiento de su misión.

El programa de formación tiene que adaptarse a los diferentes perfiles y tareas. Tiene que realizarse con una planificación previa que garantice su continuidad en el tiempo.

Existen tres niveles de formación:

- inicial (en el proceso de acogida)
- continua (sobre el día a día del Museo)
- especializada en el tema sobre el que trabaja la persona.

Asimismo es condición indispensable para su puesta en marcha:

1. Identificar las necesidades de formación del personal, mediante entrevistas o cuestionarios.
2. Elaborar un mapa de personas voluntarias que puedan ofrecer formación.
3. Destinar un capítulo en los presupuestos anuales para dicho plan.

Objetivos

- Fidelizar al personal voluntario y asalariado
- Elevar su nivel formativo

Acciones (AC10)

- Cursos al personal asalariado sobre la temática de las colecciones
- Cursos de especialización de cualquier tema sobre los que trabaja el personal del Museo.
- Asistencia a congresos, foros y jornadas

Interrelación con otros programas

Prioridad Alta

FASE. I, II, III y IV

Personal Cada Director/a de área propone el programa de formación correspondiente a su área, de la misma manera que la Asociación propone la formación para el voluntariado.

Coste 5.000 euros anuales

6.1.4. Programa de comunicación interna

Justificación

La comunicación entre todas las personas de la entidad es esencial porque facilita la integración y el buen entendimiento entre el personal voluntario y el asalariado y permite canalizar la participación.

La buena comunicación debe, por lo tanto, ser fluida y regular para lograr la consecución de los objetivos a realizar. La información se puede dirigir a través de canales informales: información, celebraciones, etc., o formales y estables, o virtuales, a través de cualquier herramienta informática. Las nuevas tecnologías facilitan la fluidez de la comunicación, de modo que se compensa la menor presencia física del voluntario. Pero la tecnología en sí, no puede solucionar todos los problemas de in/comunicación, por lo que se considera necesaria la figura de un responsable de recursos humanos.

Objetivo

- Fomentar la participación y el buen entendimiento entre todo el personal que trabaja y /o colabora con el Museo.
- Garantizar que la comunicación sea regular y fluida.

Acciones

- AC11 Asignar el responsable de coordinar al personal voluntario y a la plantilla asalariada.

Interrelación con otros programas

Este programa es esencial para la buena marcha del resto de programas, todos ellos vinculados con grupos mixtos (asalariados/as y voluntarios/as).

Prioridad Alta.

Fase I.

Recursos humanos El responsable de coordinar los recursos humanos procede de la Asociación.

Coste No se contempla

ACCIÓN 11 Asignar el/la responsable que coordine las relaciones entre el voluntariado y la plantilla asalariada.

El modelo que promueve la igualdad entre voluntarios/as y asalariados/as exige la creación de la figura que coordine la relación entre el voluntariado y el personal asalariado.

Tiene que ser una persona de confianza entre el voluntariado y el personal asalariado y un referente en las relaciones con el voluntariado. Debe, además, tener el conocimiento sobre sus necesidades para detectar las razones de las posibles desmotivaciones y percibir sus inquietudes.

Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar las relaciones entre el voluntariado y la plantilla asalariada. • Planificar y organizar a los/as voluntarios/as. • Comunicar al conjunto del personal voluntario las novedades o avances que se vayan produciendo en el Museo. • Crear sinergias que promuevan el incentivo y la motivación entre el personal voluntario.
Prioridad (alta, media y baja)	Alta
FASE	I
Recursos humanos	Personal voluntario procedente de la Asociación
Coste	Sin coste



6.2. LE2- La proyección exterior

Es una de las líneas estratégicas de interés prioritario, porque de ella depende en gran medida el éxito del proyecto del Museo. Es decir, de cómo interactúa el Museo con su entorno humano -población cercana-, su entorno natural – La Zona Minera- y con su entorno institucional –las administraciones públicas-. De esta línea estratégica se derivan los siguientes programas:

6.2.1. Programa de proyección territorial

6.2.2. Programa de relaciones institucionales

6.2.3. Programa de desarrollo local

6.2.4. Programa de comunicación

6.2.1.- Programa de proyección territorial

Justificación

El Convenio Europeo del Paisaje del Consejo de Europa en su Artículo 1, define como paisaje cultural, cualquier parte del territorio, tal como lo percibe la población, cuyo carácter sea el resultado de la acción e interacción de factores naturales y/o humanos.

Bajo esta perspectiva debemos entender el área minera de los Montes de Triano, puesto que han sido el escenario de siglos de intensa actividad minera que ha ido metamorfoseando un paisaje de incuestionable valor medioambiental y cultural: frentes de extracción, antiguas cortas, planos inclinados, hornos de calcinación, restos de lavaderos, lagos y lagunas generados por la inundación sobre sus fondos impermeables, restos de edificios auxiliares y viviendas mineras, así como numerosos restos arqueológicos de ferrerías de montaña.

El Museo siempre ha manifestado su interés por investigar, proteger y difundir este patrimonio paisajístico y natural, tal como se refleja en sus estatutos. Esta vocación queda explícitamente recogida en la formulación de la visión del Museo, que aspira a convertirse en Parque Cultural de la Minería. Su área de acción se circunscribe en una primera fase al área de la Zona Minera, aunque sus aspiraciones finales, son llegar a ser del País Vasco.

La Zona Minera es un área extensa y el punto de mira de las administraciones públicas que conscientes de su valor, han promovido iniciativas de distinta índole.

- De puesta en valor por algunos ayuntamientos: una vía verde por el trazado del antiguo tren de Triano, la Senda de Itsaslur (Muskiz), El Parque Cultural de la Arboleda (Trapagaran, Ortuella y Abanto-Zierbena) y el Parque Cultural de Alen (Sopuerta).
- De planificación. El primero es el Plan de Protección y Recuperación Ambiental de la Zona Minera para la regeneración paisajística y medioambiental de un espacio natural de 200 hectáreas, degradado, que abarca los municipios de Abanto-Zierbana, Ortuella y Trapagaran, redactado por el Departamento de Urbanismo de la Diputación de Bizkaia.
- De investigación, con la elaboración de un inventario de Paisaje Industrial, en el que se hace especial hincapié en el paisaje minero, promovido por el Departamento de Cultura de Gobierno Vasco.
- De promoción turística. Enkartur, como agente de promoción turística de la comarca de Las Encartaciones, ha elaborado materiales promocionales de rutas y senderos de la zona Minera.

Muchas y muy positivas iniciativas para un territorio extenso que carece sin embargo, de un agente que coordine un programa de actuación orientado a la investigación protección, conservación y puesta en valor. El Museo deberá liderar la gestión del patrimonio minero pero para ello, deberá coordinarse con las administraciones ya mencionadas (ver programa de relaciones institucionales) y promover planes y proyectos con incidencia territorial. El Museo deberá erigirse en el agente responsable de este patrimonio, tal como hace Lenbur (Gipuzkoa) con su comarca; y de esta manera, incluyendo el territorio, refuerza su proyecto museístico dándole más consistencia y coherencia.

Objetivos

- Liderar la conservación y protección del patrimonio cultural minero de la Zona Minera.
- Determinar sus valores, los procesos que pueden amenazar su integridad y establecer las medidas a adoptar.
- Convertirse en museo de territorio a través del Parque Cultural de la Minería.
- Integrar en el proyecto a los diferentes municipios de la Zona Minera.
- Conseguir el apoyo de todos los agentes implicados y con especial atención a los municipios que forman parte de la Zona Minera.

Acciones

- AC12- Estudio sobre la percepción que tienen ayuntamientos y agentes sociales de la Zona Minera respecto al proyecto territorial del Museo de la Minería del País Vasco.
- AC13- Realizar un mapa de los elementos patrimoniales en riesgo que sean susceptibles de ser protegidos, restaurados y puestos en valor.
- AC14- Proyecto de musealización del territorio (ver Acción 48 programa

de exposición permanente).

- AC15- Realizar una campaña de comunicación dirigida a los municipios y a los agentes sociales de la Zona Minera.

Interrelación con otros programas

- Recursos humanos
- Comunicación
- De relaciones institucionales
- Programa de exposiciones

Prioridad: Alta

Fase: I fase, II fase y III fase.

Recursos humanos: Personal de la Asociación, becarios-as, Dirección General y contratación de empresa especializada en museografía.

Coste: 65.000 euros (desglosado en: Estudio de percepción 3.000 euros, campaña de comunicación 12.000 euros, proyecto de musealización del territorio 50.000 euros).

ACCIÓN 12 Estudio sobre la percepción que tienen ayuntamientos y agentes sociales de la zona minera respecto al proyecto territorial del museo de la minería del país vasco.

Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Encauzar las estrategias oportunas para involucrar al resto de ayuntamientos y agentes sociales de la zona Minera en el proyecto territorial del Museo Minero. • Identificar los agentes y ayuntamientos que accedan a participar en el proyecto territorial, sumándose como parte protagonista de dicho proyecto. • Redactar unas conclusiones a partir de las cuales se diseñe el alcance del proyecto territorial y su posterior campaña de comunicación.
Prioridad (alta, media y baja)	Alta
FASE	II
Recursos humanos	Voluntarios/as de la Asociación en colaboración con algún/a becario/a que pueda realizar el trabajo de campo.
Coste	3.000 (becario/a)

ACCIÓN 13 Realizar un mapa con los elementos patrimoniales en riesgo que sean susceptibles de ser protegidos, restaurados y puestos en valor.

Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los puntos de interés patrimonial que puedan formar parte del posterior proyecto de musealización del territorio. • Confeccionar una lista de elementos patrimoniales en riesgo de deterioro con el objeto de plantear a las instituciones competentes un proyecto de restauración gradual.
Prioridad (alta, media y baja)	Alta
FASE	I y II
Recursos humanos	Dirige la Asociación; ejecuta y desarrolla una empresa externa.
Coste	12.000 euros

ACCIÓN 14 Proyecto de musealización del territorio (ver acción 48 programa de exposición permanente).

Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un discurso expositivo que englobe todo el territorio • Identificar los elementos a incluir. • Determinar el flujo de visitantes • Definir el modelo gestión • Garantizar el acceso a todos los públicos mediante medidas que permitan superar barreras arquitectónicas, visuales, auditivas y psicológicas.
Prioridad (alta, media y baja)	Media
FASE	IV
Recursos humanos	Grupo de trabajo 3. Formado por: personal de la Asociación, la Dirección General, las direcciones del Área de Conservación y empresa especializada en museografía.
Coste	50.000 euros

ACCIÓN 15 Realizar una campaña de comunicación dirigida a los municipios y a los agentes sociales de la zona minera.

	<p>Esta campaña de comunicación se centra en la presentación del proyecto de musealización del territorio, así como una propuesta de colaboración y participación entre todas las partes</p> <p>Esta campaña puede consistir en una difusión y comunicación del proyecto a través de una herramienta 2.0. (ver AC 24) y la presentación del proyecto a cada uno de los alcaldes y agentes sociales de la Zona Minera.</p>
Objetivo	Recavar el máximo número de apoyos entre ayuntamientos y agentes sociales de la Zona Minera para plantearse en un futuro un proyecto de musealización del territorio viable a nivel institucional.
Prioridad (alta, media y baja)	Media
FASE	III
Recursos humanos	Dirección General y personal de difusión para el mantenimiento de la página web 2.0.
Coste	(ver AC24)

6.2.2. Programa de relaciones institucionales

Justificación

Toda organización, indistintamente de su tamaño y de su proyección, interactúa con su entorno con el fin de ver cumplidos sus objetivos. El Museo no ha sido ajeno a esta realidad, pero la falta de personal y también, el desconocimiento de cómo transmitir adecuadamente el trabajo realizado, ha derivado en un distanciamiento e invisibilidad por parte de algunas administraciones.

Objetivos

Objetivo general

- Recuperar y planificar el acercamiento con todas aquellas instituciones o agentes que en mayor o menor medida son necesarios para la consecución de los objetivos y necesidades del Museo.

Objetivos secundarios

- Lograr una financiación estable y constante por parte de las administraciones. Actualmente, el Museo se gestiona en un porcentaje elevado con fondos públicos, lo que le obliga al Museo a buscar convenios de colaboración con cierta proyección en el tiempo con las entidades principales: Gobierno Vasco, Diputación de Bizkaia, Ayuntamiento de Abanto-Zierbena, resto de municipios de la Zona Minera y otras entidades privadas.
- Buscar sinergias con otros agentes para recabar apoyo legislativo en cuanto a la salvaguarda del patrimonio minero con la declaración de Bienes de Interés Cultural (así como otras figuras de protección). El Mu-

seo de la Minería ha intensificado en los últimos años las relaciones con otros organismos como la AVPIOP, el TICCIH, la SEDPGYM, así como otros muchos museos de temática minera. Desde este Plan se propone seguir en esta línea, intensificando los contactos y buscando nuevos agentes que velen igualmente por la conservación del patrimonio minero

- Demostrar la viabilidad social, cultural y económica ante las administraciones y demás instituciones. Porque con la voluntad política los proyectos de futuro del Museo serán una realidad (la financiación del edificio Museo Corta, la musealización de la mina subterránea, proyecto de territorialidad de la Zona Minera, la incorporación de las casas mineras, etc...). Son todos ellos proyectos que suponen una fuerte inversión solo posible si existe voluntad política por parte de las administraciones que consideran que la preservación del patrimonio minero es sustancialmente importante. Algo que a tenor de los apoyos registrados en estos años de andadura, ha sido desigual e inconstante. El Museo deberá plantear una estrategia para mostrar a las administraciones la viabilidad social, cultural e identitaria del proyecto del Museo, como institución competente en la salvaguarda, protección y difusión de dicho patrimonio.
- Regularizar el uso de suelo y espacios. La titularidad del suelo sobre el que se asientan el edificio Matadero y los proyectos de futuro del Museo, son del Ayuntamiento de Abanto-Zierbena y Abra Industrial. Nuevamente las relaciones con ambas instituciones deberán orientarse para que el usufructo de estos terrenos sea estable.
- Abrir el proyecto de museo a determinados grupos de expertos con la idea de fortalecer el estudio de las colecciones; crear un grupo de ase-

sores en temas clave con la definición de las colecciones y las estrategias en materia de conservación; y hacerlos así partícipes y potenciales embajadores que representen y defiendan el proyecto de museo.

- Reconocimiento social, institucional. El Museo tiene una función crucial dirigida a la investigación y difusión del patrimonio minero. En este contexto la colaboración estrecha con instituciones académicas enriquecerá la orientación de la investigación promovida por el Museo dotándola de credibilidad y reconocimiento dentro del mundo académico e institucional. Igualmente importante es el apoyo de la comunidad local próxima al proyecto del Museo.

Acciones

AC16 Definir el mensaje a transmitir

AC17 Participación activa en los foros especializados en Patrimonio Industrial y Minero

AC18 Asignar una comisión de responsables de relaciones institucionales

Interrelación con otro programa

Programa de definición institucional

Programa de comunicación

Prioridad (alta, media y baja) Alta

Fase I, II, III y IV

Recursos humanos

La Comisión Ejecutiva centraliza todas las acciones de relaciones institucionales. Puede derivar estas acciones a la Dirección General, al Presidente o a algún otro miembro de la Asociación cuando lo considere oportuno.

Coste 4.000 euros en concepto de dietas, alojamiento e inscripciones en foros.

ACCIÓN 16 Definir el mensaje a transmitir

	<p>Previo a cualquier estrategia de comunicación está la definición y concreción del mensaje a transmitir en consonancia con la definición del propio Museo. Aunque es aconsejable esperar a tener una definición de los fondos, algunas ideas se pueden ir planteando: su vocación territorial, la necesidad de lograr la viabilidad económica del proyecto de museo y lo que aporta el Museo a la sociedad (la salvaguarda del patrimonio minero).</p> <p>En esta primera fase la página web deberá ser la principal herramienta de comunicación a través de la cual se vayan mostrando los progresos del Museo.</p>
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer y unificar el mensaje a transmitir • Identificar los argumentos a emplear
Prioridad (alta, media y baja)	Alta
FASE	I
Recursos humanos	En la fase de definición: Asociación, Fundación y Dirección General. Es importante que exista la figura de gestor de contenidos para la página web.
Coste	Sin coste

ACCIÓN 17 Participación activa en foros especializados en patrimonio industrial.

Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una corriente de presión y de opinión • Consolidar el prestigio de la institución.
Prioridad (alta, media y baja)	Media
FASE	I, II, III y IV
Recursos humanos	Las personas con capacidad de comunicación y conocimiento de la materia.
Coste	4.000 euros anuales en concepto de dietas, alojamientos, inscripciones, etc.

ACCIÓN 18 Crear la competencia de las personas responsables de relaciones institucionales

	Los responsables de las relaciones institucionales representan al Museo en foros especializados y encabezan las negociaciones con las principales administraciones y entidades privadas.
Objetivo	Consolidar los canales de comunicación entre el Museo y las administraciones.
Prioridad (alta, media y baja)	Media
FASE	I, II, III y IV
Recursos humanos	La Comisión Ejecutiva asumirá esta responsabilidad y podrá delegar en momentos puntuales en la Dirección General o en la Asociación (salvo el Ayuntamiento por incompatibilidad jurídica administrativa).
Coste	Gasto corriente. No requiere inversión.

6.2.3. Programa de desarrollo local

Justificación

El desarrollo local a partir de la puesta en valor del patrimonio cultural se entiende en términos de crecimiento económico, pero también, como el conjunto de actividades que generan bienestar a las sociedades que representa, la expansión de su cultura, el fortalecimiento de su identidad y la construcción de una comunidad que se implica y participa de su propio progreso.

El Museo como institución forma parte del entramado social de la comunidad a la que pertenece y en estos años su labor de dinamización ha sido notable: colabora activamente en la Burdin Jaia, organiza colonias de verano y celebra el Olentzero, entre otros. Sin embargo, todavía hay mucho trabajo por hacer. En una comunidad con problemas de cohesión y falta de una identidad unificadora (según se desprende del análisis diagnóstico), el Museo puede jugar un papel de aglutinador de intereses, más allá de los propios de cada uno de los barrios. Porque el Museo con una temática tan ligada al pasado del municipio puede promover y generar esa identidad deseada, trabajar la cohesión comunitaria e incentivar la participación ciudadana, importante para el desarrollo social y cultural de cualquier población.

Tampoco es descabellado pensar que la ampliación del Museo con el nuevo edificio puede convertir el Museo en un producto de turismo cultural, que incida positivamente en la hostelería y en menor medida en el pequeño comercio; también puede ser el motor de creación de empleo y formación de jóvenes en el campo del turismo y del patrimonio.

Por su parte, la comunidad de Abanto-Zierbena y por extensión, el resto de municipios de la Zona Minera, tienen mucho que aportar al Museo: enriqueciendo sus fondos con la donación de documentos, fotografías o bien con su propio testimonio oral; erigiéndose como prescriptores del Museo, personas que influyen, orientan, aconsejan a los visitantes de un lugar en la toma de decisiones e informando de las cualidades del Museo, su patrimonio y su identidad; o legitimizando su labor de centinela del patrimonio minero.

Objetivos

- Trabajar la identidad del municipio.
- Promover la cohesión del municipio de Abanto-Zierbena.
- Acercar el Museo a la población de Abanto-Zierbena y resto de municipios de la Zona Minera.
- Implicar a la población de Abanto-Zierbena y resto de municipios de la Zona Minera en el proyecto de Museo.
- Promover sentimientos favorables hacia el Museo y sus potencialidades como desarrollo social y económico.

Acciones

AC19 Una campaña de recogida de documentos y testimonios orales.

AC20 Programa de dinamización local.

Interrelación con otros programas

Programa de definición e incremento de fondos.

Prioridad Media

Fase II, III y IV

Recursos humanos. Personal del Museo.

Coste 13.400 euros anuales (8.400 euros la campaña de recogida de testimonios y 4.000 para el programa de dinamización local).

ACCIÓN 19 Una campaña de recogida de documentos y testimonios orales.

Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar los fondos del Museo. Hacer partícipe a la población de la Zona Minera de la construcción de los fondos del Museo.
Prioridad (alta, media y baja)	Alta
FASE	I, II
Recursos humanos	Esta acción se dirige y coordina desde el Área de Conservación. Para el trabajo de campo: voluntarios/as y becarios/as.
Coste	Para la recogida de documentación: personal especializado. 8.400 euros (incluyen honorarios y dietas becario/a y compra de aparataje básico).

ACCIÓN 20 Programa de dinamización local

	Este programa de actividades podría establecerse con una periodicidad concreta, estableciendo fechas significativas en las que realizar jornadas de puertas abiertas, visitas dinamizadas, sistemas de participación intergeneracional, talleres, etc...
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> Hacer de la población local, uno de los públicos preferentes. Intensificar la relación con las asociaciones y crear actividades y programas conjuntamente. Fomentar la identidad de Abanto-Zierbena asociada con el pasado minero.
Prioridad (alta, media y baja)	Media
FASE	II, III y IV
Recursos humanos	Personal de difusión y comunicación
Coste	Personal voluntario 5.000 euros anuales (base mínima)

6.2.4. Programa de comunicación

Justificación

La comunicación en un museo se puede resumir como: el eco que hacemos de nuestra institución y de nuestras actividades. Para ello, hemos de tener claro quienes son nuestros/as destinatarios/as, que objetivos perseguimos comunicándonos con nuestro entorno, a través de qué medios lo hacemos o qué imagen queremos transmitir. Las posibilidades son numerosas, pero habrá que elegir entre todas, las que más nos convengan: el marketing de museos, las relaciones públicas, a través de nuestra exposición y nuestras actividades de difusión y divulgación, nuestra página web (2.1. o 2.2.) y con qué medios de comunicación –generalistas, especializados, etc..).

Igualmente esencial es definir los mensajes clave que darán visibilidad y notoriedad al proyecto, lo diferenciará de sus competidores y será reconocible como tal. El fin último es lograr que para el ideario colectivo, nuestro Museo sea sinónimo de calidad, trabajo y seriedad.

Objetivos

- Mejorar la calidad de la experiencia de la visita al Museo (exposición, servicios, etc..).
- Posicionar el Museo en un lugar preferente dentro del panorama cultural vasco.
- Expandir la presencia del Museo en los medios de comunicación
- Acercarse a la comunidad académica
- Mejorar la imagen que transmitimos de cara a las instituciones y optimizar la comunicación de todo lo que hace la institución y con ello recabar su apoyo.

- Aumentar el número de visitantes (también los cibervisitantes).

Acciones

AC 21 Estudio de percepción

AC22 Definición de la identidad e imagen del Museo

AC23 Campaña de comunicación institucional

AC24 El Museo en el mundo virtual 2.0.

AC25 Campaña de comunicación dirigida a la comunidad académica

Interrelación con otros programas

Programa de relaciones institucionales

Programa de exposición

Programa de difusión

Prioridad Media, baja.

Fase I, II, III y III (posterior a la redefinición de la colección del Museo y a la redefinición de los fines del Museo).

Recursos humanos. Dirección General, Comisión Ejecutiva y directores del Área de Exposición y Difusión.

Coste 17.000 euros (desglosado en: estudio de percepción 3.000 euros; la web 2.0. 12.000 euros y campaña de comunicación 2.000 euros).

ACCIÓN 21 Estudio de percepción

	<p>Es importante saber cómo nos ven para poder definir mejor nuestro programa de comunicación.</p> <p>El estudio de percepción, mediante encuestas y entrevistas en profundidad, debe ahondar en la valoración de los/las visitantes. También de la opinión que tienen las instituciones públicas, los agentes sociales locales y la comunidad académica. De las conclusiones de este análisis podremos definir en qué hemos de incidir, corregir o aclarar para que nuestro entorno reciba la imagen e información que nosotros hemos establecido.</p>
Objetivo	Definir la campaña de comunicación en base a los resultados del estudio.
Interrelación con otro programa	Relaciones institucionales Área de Difusión
Prioridad (alta, media y baja)	Media
FASE	II (6 meses)
Recursos humanos	El personal del área de difusión coordinado con la Dirección General. También se puede contar con la colaboración de becarios-as para la realización de encuestas.
Coste	3.000 euros

ACCIÓN 22 Definición de la identidad e imagen del Museo

	Es un error plantear una campaña de comunicación corporativa sin una definición previa de la institución. La identidad de un museo es el reflejo de su filosofía, sus valores, su personal y manera de trabajar; pero también de sus exposiciones, la forma de comunicar y difundir sus contenidos, o la forma en cómo recibe y atiende a su público. Todos ellos construyen el gran puzzle de la identidad corporativa, que en última instancia, se traduce en una imagen gráfica corporativa.
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Definir los valores con los que queremos que nos asocien • Concretar el nombre • Definir la imagen pública que queremos proyectar • Adaptar esta imagen al público y a los diferentes canales de difusión y comunicación
Interrelación con otro programa	Programa institucional Programa de definición de los fondos
Prioridad (alta, media y baja)	Media

ACCIÓN 22 Definición de la identidad e imagen del Museo (continuación)

FASE	III
Recursos humanos	Grupo de trabajo 1 "definición". Este grupo de trabajo estará formado por: 1 representante del Comité Científico, 1 representante de la Comisión Ejecutiva, 1 representante de la Asociación y la Dirección General.
Coste	Sin coste

ACCIÓN 23 Campaña de Comunicación Institucional

	<p>Una campaña centrada en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La intensificación de los contactos con los responsables de las principales instituciones, con un seguimiento continuo. • Cuidar la imagen que se transmite con cada uno de los documentos que enviamos, como las memorias anuales. • Sustentarla al mismo tiempo en una mayor transparencia en la gestión y en el buen cumplimiento de los objetivos del Museo.
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer y definir una campaña de comunicación a lo largo del año que contemple la información a transmitir, los canales y medios de comunicación, establecer lazos con responsables de medios de comunicación. • Afianzar los canales de comunicación. • Corregir la percepción sesgada que tienen las instituciones del Museo.
Interrelación con otro programa	Programa de relaciones institucionales Programa expositivo
Prioridad (alta, media y baja)	Media

ACCIÓN 23 Campaña de Comunicación Institucional (continuación)

FASE	Conceptualización (3 meses) Continuo.
Recursos humanos	Esta campaña se coordina por parte de la Dirección General del Museo con el apoyo del grupo de trabajo 1 "definición". Este grupo de trabajo estará formado por: 1 representante del Comité Científico, 1 representante de la Comisión Ejecutiva, 1 representante de la Asociación y la propia Dirección General.
Coste	Sin coste

ACCIÓN 24 El museo en el mundo virtual 2.0.

Las nuevas herramientas de web 2.0. están revolucionando la comunicación de los museos. Esta nueva generación de web conocida por la 2.0. (y sucesivas) permite una gran interacción con el-la visitante al que se le hace partícipe de la actividad del Museo: dando su opinión, aportando sus fotografías o sus vídeos, ampliando los contenidos del propio museo, etc. A estas herramientas se le añade las redes sociales – generalistas o específicas- que suponen un canal de difusión masivo. La gestión de esta herramienta 2.0. exige, no obstante, actualizar los contenidos y una dedicación en continuo par dar respuesta a los usuarios, conocidos bajo el nombre, de comunidad virtual, y la gestión de estas comunidades, como gestores de comunidades (community manager). El papel del gestor de comunidad lo puede desempeñar el personal del área de Difusión y Comunicación.

Objetivo

- Abrir nuevos canales de comunicación
- Estrechar la distancia entre el Museo y sus visitantes
- Promover la participación ciudadana

ACCIÓN 24 El museo en el mundo virtual 2.0. (continuación)

Interrelación con otro programa	Programa de difusión
Prioridad (alta, media y baja)	Baja
FASE	III y IV
Recursos humanos	Un gestor de comunidades (gestor de la dinamización de la comunidad virtual).
Coste	12.000 euros desarrollo y programación de un web 2.0.

ACCIÓN 25 Campaña de comunicación dirigida a la comunidad académica

Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> Programar actividades que permitan el acceso al conocimiento de los fondos del Museo.
Interrelación con otro programa	<p>Programa de investigación</p> <p>Programa de difusión</p>
Prioridad (alta, media y baja)	Baja
FASE	III y IV
Recursos humanos	Grupo de trabajo 2, integrado por: las direcciones del Área de Conservación y la Dirección General.
Coste	2.000 euros



6.3. LE3- Línea estratégica de conocimiento de la colección

Han sido varias las iniciativas que a lo largo de estos años el Museo ha promovido para el inventario y documentación de la colección. Sin embargo, la falta de financiación junto a la falta de personal especializado, no han permitido concluir este trabajo. El inventario de la totalidad de la colección se presenta como primordial por varios motivos:

1. Por el propio conocimiento y control de los fondos y para poder definir su marco conceptual que guíe las políticas de incremento o en su defecto, un posible expurgo de una parte de los fondos.
2. Para diseñar un programa expositivo en consonancia con sus fondos.
3. Para delimitar los ámbitos de investigación.
 1. Programa de definición e incremento de los fondos
 2. Programa de documentación
 3. Programa de conservación preventiva
 4. Programa de investigación
 5. Programa de divulgación

6.3.1. Programa de definición de la colección

Este es uno de los programas troncales porque de él derivan programas como exposición, difusión, divulgación y reordenación de los espacios arquitectónicos. De una manera más específica, con la definición de la colección se establecen los parámetros de la política de incremento de los fondos. Este programa de definición entronca indisolublemente con el de definición de la institución dado que los fondos son el núcleo del Museo; debe, además, iniciarse una vez presentadas las conclusiones derivadas del inventario exprés de los fondos (AC 32). Requiere de una planificación previa con lo cual se aconseja, realizar un calendario y definir una mesa de trabajo compuesta por representantes de la Asociación, Fundación y de personal externo (Comité Científico). No supone gran coste, pero sí mucha implicación y constancia por parte de los representantes de la mesa de trabajo. La duración de este programa dependerá del tiempo que se necesite para lograr un consenso.

Objetivo

- Delimitar los fondos actuales, el carácter de cada una de sus colecciones
- Regularizar la situación legal de las mismas.

Acciones

AC26 Legalizar la colección.

AC27 Creación de un comité científico.

AC28 Definición de los fondos del Museo y sus colecciones.

AC29 Estudio de principales carencias de los fondos.

AC30 Diseñar un programa de incremento de los fondos.

AC31 Reestructurar las colecciones con el expurgo de los fondos documentales.

Interrelación con otros programas

Programa de comunicación

Prioridad (alta, media y baja) Alta

Fase I

Recursos humanos. Grupo de trabajo 1 "definición". Este grupo de trabajo estará formado por: el Comité Científico, 1 representante de la Comisión Ejecutiva, las direcciones del Área de Conservación, 1 representante de la Asociación y la Dirección General.

Coste 3.100 euros en concepto de dietas y gratificaciones a los miembros del comité científico y los gastos administrativos derivados de la legalización de la colección.



ACCIÓN 26 Legalizar la colección

Objetivo	<ul style="list-style-type: none">Definir legalmente el carácter de las diferentes colecciones y piezasGarantizar su permanencia en el Museo
Prioridad (alta, media y baja)	Alta
FASE	I
Recursos humanos	Comisión Ejecutiva y Dirección General
Coste	600 euros en concepto de notaria y otros gastos administrativos.

ACCIÓN 27 Creación de un comité científico

Objetivo	En primer lugar habrá que establecer los perfiles de los miembros que formen parte de este Comité Científico para posteriormente poder identificar a los profesionales potenciales. Una propuesta previa podría contemplar la participación de: personal técnico de algunas de las administraciones públicas, profesores de la universidad, algún miembro de la Asociación AVPIOP y algún profesional del campo de la museología. Deberá contemplarse asimismo la definición de unos estatutos básicos que regulen dicho comité (periodicidad de reunión, los servicios y las contraprestaciones, etc...).
Prioridad (alta, media y baja)	Alta
FASE	I
Recursos humanos	Comisión Ejecutiva y Dirección General
Coste	2.500 euros en concepto de dietas, comidas, obsequios a los miembros del Comité Científico.

ACCIÓN 28 Definición de los fondos del museo y sus colecciones.

Objetivo	<p>Definir el carácter de las colecciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • En su contexto político, social, tecnológico, etnográfico, etc. • Temáticamente Minero vs siderurgia artesanal; minería vs siderurgia industrial. • Cronológicamente Antigüedad hasta cierre de la última mina. • Geográficamente Bizkaia vs País Vasco.
Prioridad (alta, media y baja)	Alta
FASE	I y II (Se requiere haber concluido el inventario exprés AC 32).
Recursos humanos	Director-a de Conservación y documentación, el Comité Científico, y Comisión Ejecutiva.
Coste	Sin coste

ACCIÓN 29 Estudio de las principales carencias de los fondos

	Este estudio debe realizarse una vez concluida la definición de los fondos y el inventario exprés.
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Definir el carácter de sus colecciones. • Establecer las líneas de incremento de fondos
Prioridad (alta, media y baja)	Alta
FASE	II
Espacio	Reestructura a los espacios de almacén
Recursos humanos	Dirección del Área de Conservación
Coste	Sin coste

ACCIÓN 30 Diseñar un programa de incremento de los fondos

Objetivo	La definición de los fondos y la identificación de las carencias significativas permitirá: <ul style="list-style-type: none"> • La concreción de nuevas colecciones o temas que hasta hoy no se han desarrollado en su totalidad (algunas son el patrimonio minero oral o las colecciones documentales). • Establecer una política de intercambios con otros museos de la técnica.
Prioridad (alta, media y baja)	Media
FASE	II (continuo)
Recursos humanos	Responsable del área de conservación
Coste	Sin coste

ACCIÓN 31 Reestructurar las colecciones con el expurgo de los fondos

Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Expurgar las colecciones de poco interés para el Museo. • Gestionar su acogimiento por otros archivos y/o museos especializados.
Prioridad (alta, media y baja)	Alta
FASE	III
Recursos humanos	Responsable del área de conservación
Coste	Coste variable dependiendo del volumen de traslado de piezas, máquinas o documentación.

6.3.2. Programa de documentación

El Museo como institución tiene que promover la investigación en torno a las colecciones que custodia y al patrimonio minero en general. Esto implica aplicar las técnicas de tratamiento documental sobre sus fondos para hacerlos accesibles al investigador propio del Museo y facilitar el acceso al investigador de paso. Así mismo, este programa se plantea también por la necesidad de concluir el inventario como condición sine qua non para acometer el programa de definición de los fondos que acabamos de exponer.

El Museo ha iniciado tímidos avances al respecto que este programa de documentación, deberá concretar y concluir en base a un protocolo y unos objetivos que a continuación se definen. Uno de los más importantes es el futuro Centro de Documentación cuyas obras ya se han iniciado.

El programa de documentación se plantea en cuatro fases en base a la urgencia y disponibilidad de los fondos:

1. **Primera fase.** Se realiza el registro y la documentación de la colección de una forma epidérmica con el objeto de tener una visión global en cuanto: al número, el alcance temático y el grado de conservación de todos los fondos. Esta fase es la única vía de conocimiento de los fondos que permitirá establecer su futura planificación y así, garantizar su supervivencia mediante programas y acciones de conservación.
2. **Segunda fase.** Concluido el registro exprés, se completará hasta finalizar la campaña de inventario de todos los fondos.
3. **Tercera fase.** A continuación debería redactarse un estudio para el asiento, tratamiento archivístico y mecanismos de acceso del fondo documental en el futuro Centro de Documentación.

4. **Cuarta y última fase.** Se debería elaborar el catálogo de los fondos y colecciones del Museo.

Objetivos

- Apuntalar la vertiente investigadora del Museo con la construcción y puesta en marcha del Centro de Documentación.
- Elaborar el inventario y el catálogo de los fondos del Museo para garantizar su conservación y custodia.

Acciones

- AC 32 Acelerar las labores de registro e inventario básico: inventario exprés.
- AC 33 Concluir la campaña de inventariado de los fondos definidos.
- AC 34 Redactar y ejecutar el proyecto de Centro de Documentación.
- AC 35 Redactar el catálogo de los fondos.

Interrelación con otro programa.

Programa de definición de los fondos.

Prioridad Alta

Fase I, II, III y IV

Espacio Despacho administración y Centro de Documentación

Recursos humanos. Personal especializado o subcontratación de una empresa que realice un proyecto llave en mano. En cualquier caso, sea una opción u otra, los trabajos se realizarán bajo la supervisión de la dirección de conservación.

Coste 125.500 euros

ACCIÓN 32 **Acelerar las labores de registro e Inventario básico: inventario exprés.**

Objetivo	Obtener el conocimiento básico de todos los fondos en cuanto a su número, alcance temático y grado de conservación mediante el registro y el inventario parcial priorizando una serie de campos.
Prioridad (alta, media y baja)	Alta
FASE	I
Recursos humanos	Documentalista contratado. Personal voluntario conocedor de las colecciones.
Coste	5.000 euros



ACCIÓN 33 **Concluir la campaña de inventariado.**

Objetivo	Obtener el conocimiento completo de los fondos mediante el inventario.
Prioridad (alta, media y baja)	Alta
FASE	II
Recursos humanos	Personal técnico y Dirección del Área de Conservación.
Coste	30.000 euros

ACCIÓN 34 La puesta en marcha del centro de documentación

El centro de Documentación es el servicio que organiza todos los fondos documentales (indistintamente de su formato), los pone en valor y los suministrar a sus usuarios/as. El centro de documentación deberá estar dotado con los recursos necesarios para realizar todas las tareas de la cadena documental: seleccionar, recoger, analizar, almacenar, recuperar y difundir la información.

Objetivo

- Recibir y almacenar fuentes de información, y analizarlas. SELECCIÓN Y ADQUISICIÓN
- Organizarla, tratarla, almacenar y custodiar esta información. TRATAMIENTO DOCUMENTAL Y CUSTODIA
- Difundir esta información entre sus usuarios/as. DIFUSIÓN DE LA INFORMACIÓN

ACCIÓN 34 La puesta en marcha del centro de documentación

(continuación)

Prioridad (alta, media y baja)

Alta

FASE

III

Recursos humanos

Dirección del Área de Conservación y supervisión por personal voluntario con grandes conocimientos de los fondos documentales.
Para la ejecución existen varias posibilidades: contratar a personal técnico o subcontratar a una empresa que realice un trabajo llave en mano.

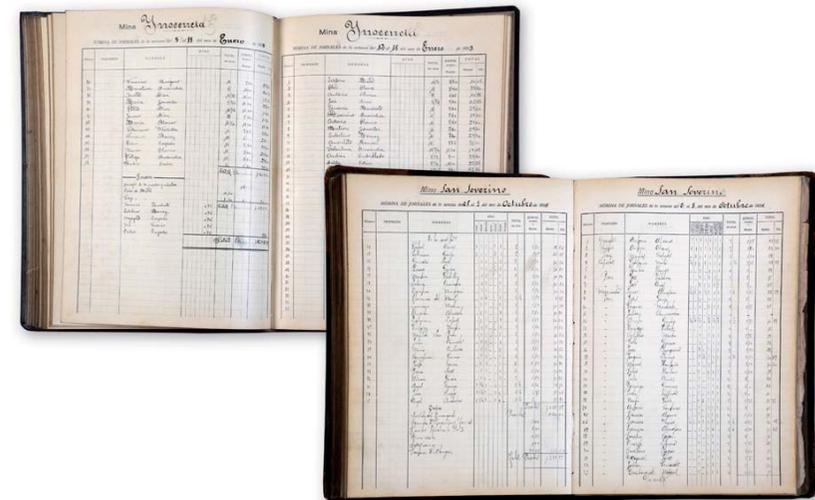
Coste

42.000 euros (incluye: Implantación Gestión Documental propuesta para el nuevo Centro de Documentación e Información; Migración datos Access y Museum Plus a nueva aplicación artxiGes FP.7; catalogación e informatización de documentos, libros, planos, fotografías y material audiovisual; Adecuación de la documentación en cajas de archivo normalizadas, y etiquetado de expedientes.

ACCIÓN 35 Elaboración del catálogo de la colección

A diferencia del inventario que tiene una finalidad meramente identificativa, el catálogo es un instrumento técnico-científico cuyo fin es el estudio de los fondos en relación a su marco histórico, científico y técnico. El catálogo debe incluir datos sobre la conservación de las piezas, tratamiento, biografías y bibliografías sobre cada una de las piezas.

Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> Hacer accesible el conocimiento de los fondos del Museo. Establecer las políticas de conservación. Promover la investigación.
Prioridad (alta, media y baja)	Media-baja.
FASE	IV (dependiendo del volumen). Entre 2 y 4 años.
Recursos humanos	Personal del Área de Conservación o personal investigador externo
Coste	Trabajo de investigación personal investigador externo 40.000 euros.



6.3.3. Programa de conservación preventiva

Justificación

El objetivo de este Programa de Conservación Preventiva es establecer las condiciones necesarias para la conservación en continuo. El programa de conservación debe ser dinámico y adaptarse a las circunstancias cambiantes del Museo. Las actuaciones que se deben contemplar son:

1. **Registro de los valores de humedad relativa y temperatura** en continuo para evaluar y documentar la idoneidad de las medidas adoptadas para la conservación de los fondos.
2. **Control de la actividad de microorganismos:** Mediante cultivos microbiológicos periódicos se puede determinar el grado de actividad de los microorganismos y decidir las medidas de control necesarias en el momento justo. De esta forma se evitan tratamientos innecesarios con lo que ello conlleva de ahorro económico y de uso racional de los tratamientos químicos, que en sí mismos son agentes degradantes. También se evalúa la efectividad de las actuaciones realizadas.
3. **Control de insectos:** Será necesario realizar una vigilancia y control regular de insectos degradantes por medio de indicadores específicos y feromonas o atrayentes específicos de insectos evitando los tratamientos químicos siempre que sea posible con lo que ello supone de ahorro y de no utilización de productos nocivos. En la fase de estudio no sean detectado problemas de insectos, pero dada la naturaleza de las piezas y su procedencia es muy probable que durante la vigilancia se detecten como mínimo ataques de xilófagos en la madera.
4. **Registro de la humedad de los materiales** para detectar variaciones que supongan un riesgo para la conservación.
5. **Vigilancia y registro de las condiciones de iluminación** en las salas y

almacenes (también exteriores).

6. **Vigilancia de las condiciones de exposición,** almacenamiento y manipulación
7. **Mantenimiento de las piezas**
8. **Operaciones de limpieza**
Operaciones de estabilización (restauración) con el fin de asegurar su integridad física y su mejor interpretación. Es preferible llevar a cabo una estrategia preventiva que reduzca al mínimo las restauraciones.
Operaciones de mantenimiento (reparaciones, sustitución de piezas destruidas) Diagnosticar y proponer el tratamiento adecuado.
Documentación gráfica y textual de todas las actuaciones realizadas y propuesta de condiciones de mantenimiento posterior.
9. **Programas de inspección y control del estado de conservación de las piezas**
Vigilancia y control del estado físico y todo lo relativo a las condiciones que rodean a a las piezas (humedad relativa, temperatura, contaminación, iluminación, plagas y otros riesgos).
Vigilancia y control del estado de vitrinas, soportes de exposición y almacenamiento. Selección de los materiales adecuados en cada caso.
Supervisión de los sistemas de embalaje y almacenamiento de los fondos, de forma que todas las colecciones se encuentren en las condiciones adecuadas para su conservación y manipulación.
Planificación de la limpieza general del Museo en relación a la correcta conservación de las piezas.
Supervisión y registro de los movimientos internos de los fondos.

Objetivos

- Reorganizar la ubicación de las colecciones almacenadas.
- Aplicar los criterios de los cuatro espacios/condiciones de almacén diferenciados, que se describen en este Plan Director (aire libre, estanco; mixto; materiales fotográficos y audiovisuales).

Acciones

AC 36 Creación de un equipo responsable del Área de Conservación.

AC 37 Implementación de un sistema de registro de datos de clima en todas las zonas del Museo.

AC 38 Estudio de sistemas de deshumidificación en continuo

AC 39 Proyecto y reubicación de los fondos en base a criterios de conservación.

AC 40 Adecuación progresiva de los sistemas de almacenamiento (contenedores, cajas, fundas, etc...).

AC 41 Búsqueda de nuevos locales para albergar, temporalmente y en condiciones óptimas los fondos.

Interrelación con otro programa.

Programa arquitectónico, programa de definición de los fondos y programa de recursos humanos.

Prioridad Media

Fase Fase II y en continuo.

Recursos humanos Conservador, empresa especializada y voluntariado.

Coste 32.000 euros anuales

ACCIÓN 36 Creación de un equipo responsable del área de conservación.

Objetivo	Crear la figura (puesto de trabajo) de conservador/a con el siguiente perfil: <ul style="list-style-type: none">• Conocimientos en historia de la minería del País Vasco y su evolución técnica.• Dominio de la historiografía actual.• Formación museológica
Prioridad (alta, media y baja)	Alta
FASE	I
Recursos humanos	Puesto de trabajo nuevo tiempo parcial o completo.
Coste	(Ver AC1)

ACCIÓN 37 Implementación de un sistema de registro de datos de clima en todas las zonas del museo.

Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer que pasa con las fondos en su entorno físico, químico y biológico • Evaluar las acciones de clima adoptadas y determinar la correcta ubicación de los fondos. • Diseñar una estrategia de conservación preventiva. • Crear un sistema de evaluación de conservación preventiva.
Prioridad (alta, media y baja)	Media
FASE	II
Recursos humanos	empresa especializada
Coste	14.000 euros

ACCIÓN 38 Estudio de sistemas de deshumidificación en continuo en almacenes.

	El sistema de deshumidificación es el más sencillo dentro de las acciones de conservación preventiva. Se plantea su estudio en el caso de los almacenes donde se requiere de una humedad alta y regular. Es lo más sencillo, operativo, económico y adecuado para lugares donde no hay previsto financiación para su acondicionamiento.
Objetivo	Regular el clima en un entorno o depósito donde no se tiene previsto realizar grandes inversiones. Estudiar que opción es la más adecuada atendiendo a los recursos que ya existen.
Prioridad (alta, media y baja)	Media
FASE	II
Recursos humanos	Empresa especializada
Coste	12.000 euros

ACCIÓN 39 Proyecto y reubicación de los fondos en base a criterios de conservación.

	<p>El proyecto de reubicación de los fondos parte del informe previo procedente del inventario expreso sobre las características de forma, tamaño, y materiales del conjunto de los fondos.</p> <p>El proyecto de reubicación deberá plantear una distribución de almacenamiento y exposición en base a los siguientes criterios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la composición de las piezas • el tamaño y el peso • al sistema de clima • la iluminación • sistemas de almacenaje necesarios
Objetivo	Garantizar la óptima conservación de los fondos.
Prioridad (alta, media y baja)	Media
FASE	II
Espacio	Reestructuración de usos y espacio del edificio Matadero.
Recursos humanos	Conservador/a y empresa especializada
Coste	Asesoramiento técnico en temas de conservación: 6.000 euros

ACCIÓN 40 Adecuación progresiva de los sistemas de almacenamiento (contenedores, cajas, fundas, etc...).

	<p>Al margen de la reubicación final de todos estos fondos es prioritario conservarlo en los sistemas de almacenamiento adecuados. En cuanto a los fondos documentales y fotográficos se tendrá en cuenta el proyecto arquitectónico en fase de construcción.</p>
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la óptima conservación de los fondos. • Asegurar el acceso y su puesta en valor • Facilitar la consulta por parte de los usuarios sin riesgo del posible deterioro.
Prioridad (alta, media y baja)	Alta
FASE	Variable
Espacio	El edificio Corta y los almacenes
Recursos humanos	Empresa especializada y personal del Área de Conservación.
Coste	En función de los documentos y las piezas que se determinen conservar.

ACCIÓN 41 **Búsqueda de nuevos locales para albergar en condiciones óptimas los fondos.**

Objetivo	Proteger de la intemperie una parte de la maquinaria situada en el exterior del Museo.
Prioridad (alta, media y baja)	Alta
FASE	Continuo
Espacio	A determinar
Recursos humanos	Dirección General y Dirección de Conservación.
Coste	En función de los documentos y las piezas que se determinen conservar.



6.3.4. Programa de restauración

Justificación

El Área de Restauración tal como está organizado actualmente, exige de un nuevo replanteamiento basado en el recambio generacional, aunque sea a medio plazo.

La restauración es uno de los trabajos que el voluntariado de la Asociación ha realizado de manera ininterrumpida desde sus inicios y con gran conocimiento de las piezas (para muchos de estos voluntarios/as eran sus herramientas de trabajo). Una dedicación que ha permitido la óptima conservación de un número importante de las máquinas y herramientas. El recambio generacional se plantea, pues, únicamente por la avanzada edad del grupo y por la preocupación de que todo este conocimiento se pierda, cuando ellos dejen de colaborar con el Museo.

En este contexto el Plan Director prevé la posibilidad de recoger toda esta experiencia y saber hacer; tras pasarlo progresivamente a las nuevas generaciones; y crear una línea de trabajo orientada a la especialización del Museo en temas de restauración industrial (se excluye de dicho programa la restauración de materiales más específicos como documentos, fotografías, textil, indumentaria, etc. que representan un menor porcentaje).

Objetivos

- Lograr el traspaso de conocimiento a las nuevas generaciones.
- Convertirse en un centro de referencia en materia de restauración industrial.
- Abrir una línea de estudio e investigación en materia de restauración industrial.
- Ofrecer los servicios de restauración industrial a instituciones externas y de paso abrir una nueva fuente de financiación.

Acciones

AC 42 Plan de restauración

AC 43 Crear una línea de investigación juntamente con la Universidad y la Facultad de Bellas Artes.

AC 44 Lograr un convenio de colaboración con la Facultad de Bellas Artes.

Interrelación con otros programas

Programa de conservación preventiva

Programa de investigación

Programa económico

Prioridad Baja

Fase Fase IV

Recursos Humanos

La dirección de área coordina el grupo de restauradores/as voluntarios/as, su trabajo. Deberá además iniciar los contactos con la universidad para lograr convenios de colaboración e investigación.

Coste En función del volumen de piezas a restaurar y su coste en materiales, herramientas y productos.

ACCIÓN 42 Plan de restauración

	El trabajo de restauración tiene que estar guiado y supervisado por el-la responsable conservador, que entre sus funciones, está la de establecer y registrar en el catálogo de los fondos los movimientos de las piezas, así como las intervenciones realizadas.
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar las necesidades de restauración de las colecciones • Establecer las líneas de actuación orientadas a la limpieza y estabilización de las piezas. • Planificar los trabajos de intervención general de las piezas. • Definir las actuaciones de mantenimiento y restauración regular de las piezas.
Prioridad (alta, media y baja)	Media
FASE	III
Espacio	Taller de restauración del Museo
Recursos humanos	Trabajo en equipo entre el/la conservador/a, los/las voluntarios/as de la Asociación y una empresa especializada.
Coste	Coste variable

ACCIÓN 43 Crear una línea de investigación y publicación juntamente con la Universidad

Objetivo	Sistematizar los protocolos de limpieza, estabilización e intervención de las piezas del Museo.
Prioridad (alta, media y baja)	Media
FASE	IV
Recursos humanos	Conservador en colaboración con un investigador.
Coste	Ver AC45



ACCIÓN 44 Lograr un convenio de colaboración con La Facultad De Bellas Artes

Objetivo	<ul style="list-style-type: none">• Formar a futuros/as restauradores/as industriales• Erigirse como un centro de formación de especialistas en restauración industrial.
Prioridad (alta, media y baja)	Media
FASE	IV
Espacio	Adecuación del taller de restauración.
Recursos humanos	Voluntarios/as de la Asociación
Coste	Sin coste.



6.3.5. Programa de investigación

La investigación ha sido una de las prioridades de la Asociación y después de la Fundación desde sus inicios. En estos años se han publicado numerosos trabajos relacionados con la historia de la minería. Sin embargo, el Museo como institución, tiene posibilidades para abrir nuevas líneas de investigación además de la histórica, y que inciden en la especificidad propia de las colecciones, de la gestión interna del Museo o de su entorno próximo.

El programa de investigación tiene que plantearse una vez concluida la reflexión de definición de los fondos del Museo. No obstante, existen ya algunas líneas que se han ido esbozando en este Plan Director y que complementarían con lo que se derive de dicha definición. Estas primeras líneas son:

- El estudio del entorno y el paisaje
- El patrimonio mueble
- El patrimonio oral
- La restauración industrial
- El estudio del visitante y sus motivaciones

ACCIÓN 45 Definir las líneas de investigación ligadas a las colecciones

Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciar el conocimiento, la conservación y difusión de los fondos y las temáticas del Museo. • Incluir nuevas colecciones o temáticas poco presentes en los fondos como el patrimonio minero oral. • Promover el estudio del patrimonio paisajístico minero
Prioridad (alta, media y baja)	Media
FASE	III y IV
Recursos humanos	Área de Conservación, Comisión Ejecutiva y Comité Científico.
Coste	50.000 euros (anuales)

6.4. LE4- Los programas referidos a la exposición

El programa expositivo del edificio Matadero se ha identificado como una de las grandes debilidades del Museo a pesar del potencial de sus colecciones. Por ello, se considera imprescindible que, aunque en un escenario de claro descenso de los ingresos del Museo, se haga un esfuerzo por mejorar la comunicación de los fondos expuestos.

6.4.1. El programa expositivo

Justificación

Del programa expositivo se plantean las siguientes cuestiones:

La exposición actual en el edificio Matadero es hoy en día un handicap para el Museo, por motivos de comunicación, espacio, discurso, circulación y conservación.

Con la construcción del edificio Corta y la suma del conjunto de cuadra y viviendas mineras (siempre y cuando el expediente se resuelva favorablemente), se crea un nuevo escenario que afecta a todos los ámbitos museológicos, muy especialmente al expositivo.

Dentro de la estrategia de “expandir” el Museo a la Zona Minera, se plantea una reflexión a dos niveles:

- La interna, sobre qué exponer en Abanto-Zierbena.
- La externa, qué exponer fuera de Abanto-Zierbena.

Se trata, por lo tanto, de establecer las bases de esa musealización exterior. De esta forma se irá conformando un Parque Cultural (según los modelos de museo territorio).

Objetivos

- Mejorar la comunicación interpretativa de la exposición del edificio Matadero.
- Definir el proyecto expositivo en base a un discurso que articule la interpretación del conjunto de los elementos patrimoniales muebles, arquitectónicos y paisajísticos a los que aspira gestionar.

Acciones

AC 46 Reorganizar la exposición del edificio Matadero mediante criterios de coherencia narrativa del discurso.

AC 47 Creación de un documento con las instrucciones básicas sobre la exposición futura del Museo (briefing).

AC 48 Expandir la exposición a la Zona Minera.

AC 49 Definir las bases del programa de exposiciones itinerantes.

Interrelación con otros programas

Programa de conocimiento de la colección

Programa de documentación

Programa arquitectónico

Programa proyección territorial

Prioridad Alta, media

Fase Fase I y Fase III

Recursos humanos Grupo de trabajo 3 “exposición”. Formado por: las direcciones de conservación, difusión, general, un representante de la Comisión Ejecutiva y una empresa especializada en museografía.

Coste 91.000 euros (desglosado en: 25.000 euros para reestructurar la exposición edificio Matadero, 60.000 para definición del proyecto expositivo y 6.000 para definir las bases del programa de exposiciones itinerantes).



ACCIÓN 46 Reorganizar la exposición del edificio matadero mediante criterios de coherencia discursiva.

Objetivo	Exponer temas y piezas con coherencia narrativa y de circulación del visitante. Diferenciar cada uno de los temas en las salas. Caracterizar cada tema mediante pequeños textos. Reducir el número de algunas piezas. Liberar un 10 % del espacio expositivo
Prioridad (alta, media y baja)	Alta
FASE	I
Espacio	Edificio Matadero
Recursos humanos	Dirección General, voluntariado y/o empresa especializada.
Coste	25.000 euros (en concepto de cartelas, paneles, y otros soportes comunicativos).

ACCIÓN 47 Definición del proyecto expositivo

	Creación de un documento con las instrucciones básicas sobre la exposición futura del Museo (briefing) donde se establezcan los contenidos en base a: <ul style="list-style-type: none"> • Concreción de temáticas y resumen de cada una ella. • Colecciones disponibles (incluido el patrimonio territorial). • Caracterización de públicos objetivos: estudio de audiencia. • Planteamiento del discurso expositivo. • Ideas centrales a comunicar (cultura, cronología, etc..). • Articulación del discurso en espacios expositivos.
Objetivo	Definir las bases del futuro proyecto museográfico del Museos, garantizando la coherencia discursiva y el cumplimiento de sus fines.
Prioridad (alta, media y baja)	Media
FASE	II y III (dos años antes de la inauguración de edificio Corta).
Recursos humanos	Grupo de trabajo 3 "exposición". Formado por: las direcciones de conservación, difusión, general, un representante de la Comisión Ejecutiva y una empresa especializada en museografía.
Coste	60.000 euros

ACCIÓN 48 Expandir la exposición a la zona minera. (Ver también proyecto “musealización del territorio, programa institucional).

	<p>Se trata de establecer las bases de una relación estable y orgánica con municipios y otras instituciones (Diputación, Enkatur, Gobierno Vasco etc) que promueven proyectos en la Zona Minera alrededor del patrimonio minero.</p> <p>Igualmente se deberán identificar en el territorio las temáticas diferenciadas y complementarias.</p> <p>El Museo por su parte propone y ofrece a cada uno de estos equipamientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • parte de su colección para exponer. • Los criterios mínimos de calidad expositiva, de oferta, de servicios y de comunicación.
Objetivo	<p>Exponer sus fondos muebles.</p> <p>Desarrollar las temáticas mineras.</p> <p>Incorporar el patrimonio inmueble y paisajístico.</p> <p>Crear una oferta mucho más amplia con más posibilidades.</p> <p>Ampliar la nómina de instituciones implicadas en el Museo.</p>
Prioridad (alta, media y baja)	Baja
FASE	IV
Recursos humanos	Empresa especializada en proyectos museográficos
Coste	(Ver AC 14)

ACCIÓN 49 Definir las bases del programa exposiciones temporales

	<p>La base de un programa expositivo tiene que estar ligada con la definición de sus colecciones, de la propia institución y de los planteamientos del propio Plan Director. Este programa deberá plantear las ideas motrices sobre las cuales se concretarán las exposiciones de futuro. Con ello se evita que exista una dispersión en cuanto a la temática, el fin de la propia exposición o la imagen corporativa a transmitir.</p> <p>Deberá concretarse una vez concluida la reflexión sobre la definición de sus fondos y del Museo.</p>
Objetivo	Garantizar la coherencia del discurso del Museo y de los contenidos a transmitir.
Prioridad (alta, media y baja)	Media
FASE	III
Recursos humanos	Grupo de trabajo 3 “exposición”. Formado por: las direcciones de conservación, difusión, general, un representante de la Comisión Ejecutiva y una empresa especializada en museografía.
Coste	6.000 euros

6.4.2. El programa de difusión

Justificación

Han sido numerosas las iniciativas de difusión que se han promovido desde el Museo: producción de audiovisuales, materiales didácticos para escolares y familias, audio-guías, programas de visitas guiadas, colonias infantiles, etc. Sin embargo, el programa de difusión parte con dos grandes limitaciones: las deficiencias propias de la exposición y la indefinición de la institución y sus fondos que guíe el discurso expositivo (que este Plan prevé solventar).

Por este motivo, el programa de difusión debe plantear soluciones alternativas hasta que estas dos cuestiones se concreten. Una solución viable pasaría por priorizar otra oferta de visita que no se defina a partir de la exposición y que al mismo tiempo, incida en algunos de los planteamientos de este Plan Director: el paisaje del entorno próximo, la difusión de los nuevos proyectos o la trayectoria de la Asociación.

Asimismo, otro de los principios rectores que se plantea en este programa es su vinculación con el Área de Conservación cuyo responsable decide las líneas maestras de la difusión.

Objetivos

Crear una nueva oferta de difusión que no se defina a partir de la exposición del edificio Matadero.

Acciones

AC 50 Estudio de público

AC 51 Evaluación de las actividades

AC 52 Replantear una visita guiada complementaria a la ya existente

AC 53 Crear itinerarios en la Zona Minera

AC 54 Redacción del plan didáctico

AC 55 Contratación de un educador de museos

Interrelación con otros programas

Programa de exposición

Programa conocimiento de la colección.

Prioridad Media

Fase III

Recursos humanos Dirección y personal técnico del Área de Difusión coordinados con la Dirección General.

Coste Salvo el coste de contratación de un educador de museos (20.000), el gasto del resto de acciones está ya actualmente incluido en el gasto corriente del Museo.

ACCIÓN 50

Estudio de público

	<p>1º fase: recogida más sistemática de la información sobre el perfil de del público visitante y evaluación del grado de satisfacción respecto a: la exposición, los servicios periféricos, la atención al público, etc.</p> <p>2º fase. Estudio en profundidad que enmarque tanto los/las visitantes reales como potenciales así como los/las visitantes de otros Museos de la Zona Minera.</p> <p>Definir el perfil de público con el que vamos a orientar nuestro programa de difusión una vez inaugurado el edificio Corta.</p>
Objetivo	<ul style="list-style-type: none">• Detectar a nuestro público potencial• Identificar los puntos fuertes y las carencias del Museo• Evaluar la satisfacción del visitante
Interrelación con otro programa	Programa institucional Programa de proyección territorial
Prioridad (alta, media y baja)	Media
FASE	II y III
Recursos humanos	Personal técnico de difusión asalariado
Coste	Sin coste

ACCIÓN 51

Evaluación de las actividades

Objetivo	Es fundamental para valorar la validez de nuestras actividades. Estas evaluaciones tienen que contemplar los siguientes criterios: económicos, afluencia de público, grado de satisfacción y de adquisición de conocimientos y expectativas.
Interrelación con otro programa	Programa de comunicación
Prioridad (alta, media y baja)	Alta
FASE	Continua
Recursos humanos	Dirección General junto con la dirección de área de difusión en el diseño de las hojas de evaluación y ejecución por los/as dinamizadores/as y becarios/as.
Coste	Sin coste extra. Actualmente existe una herramienta informática que permite hacer encuestas de evaluaciones de visitantes.

ACCIÓN 52 Replantear una visita guiada complementaria a la ya existente y en el propio museo

Objetivo	Dar a conocer la importancia y el volumen de la colección del Museo y el papel de la Asociación con la visita al almacén del Dr. Areilza.
Interrelación con otro programa	Programa de proyección territorial Programa de comunicación Programa de relaciones institucionales Programa de conocimiento de la colección Programa de conservación
Prioridad (alta, media y baja)	Media
FASE	II
Recursos humanos	Dirección de área de difusión, dinamizadores/as y voluntarios/as.
Coste	No se contempla

ACCIÓN 53 Crear itinerarios de la zona minera.

Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Crear itinerarios y rutas didácticas guiadas por personal voluntario de la Asociación intentando implicar a asociaciones y plataformas de otras localidades. P.e. Plataforma Montes de Triano (Abanto-Zierbena) o la Asociación de Alen (Sopuerta). P.e. Ruta de Aizeolas. • Liderar y articular la oferta turístico-patrimonial de la zona. • Empezar a implicar a los ayuntamientos y otros agentes sobre la necesidad de promocionar la oferta turística patrimonial de la Zona Minera en clave territorial.
Interrelación con otro programa	Programa de proyección territorial. Programa de comunicación
Prioridad (alta, media y baja)	Media
FASE	II, III y IV Es un programa de itinerarios previos a la propuesta final de musealización del territorio.
Recursos humanos	Las visitas guiadas por voluntarios/as de la Asociación La organización de la logística y la difusión por el personal asalariado del Museo.
Coste	No se requiere

ACCIÓN 54 Redacción del plan didáctico

	El plan didáctico es el documento que recoge los principios básicos a partir de los cuales vamos a enfocar todas las actividades dirigidas a nuestro público visitante. Este plan implica una fase de reflexión importante. En el plan didáctico se tienen que recoger: los objetivos, los contenidos, las acciones y la metodología, sin olvidar la formación del personal (guías, educadores/as y atención al público).
Objetivo	Establecer los criterios generales del programa de difusión
Interrelación con otro programa	Programas de definición de los fondos y de incremento de colecciones.
Prioridad (alta, media y baja)	Baja
FASE	IV
Recursos humanos	Dirección General y personal del área de difusión
Coste	Sin coste

ACCIÓN 55 Contratación de un educador de museos

Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar de manera continua los materiales didácticos y pedagógicos del museo. Garantizar la coherencia pedagógica del Plan Didáctico.
Interrelación con otro programa	Programa de ampliación de plantilla
Prioridad (alta, media y baja)	Baja
FASE	IV
Recursos humanos	Personal asalariado
Coste	(ver AC2)

6.4.3. El programa de divulgación

Justificación

El público de un museo abarca un amplio abanico en cuanto a formación o conocimiento de la temática de sus colecciones. En estos años se ha priorizado el captar al público escolar, adulto y familiar. Por este motivo, se plantea este programa cuyo público objetivo es el investigador, el docente, o el experto.

Objetivos

- Convertirse en un foro de debate sobre la historia de la industrialización en el País Vasco, y más en concreto, sobre la minería en el País Vasco.
- Captar y articular grupos de interés respecto al proyecto del Museo, su colección y su temática.

Acciones (AC 56)

Organizar jornadas, seminarios o conferencias.

Interrelación con otros programas

Programa de relaciones institucionales, programa de conservación, programa de difusión.

Prioridad Baja

Fase Fase IV

Recursos humanos. Directores/as del Área de Conservación y difusión.

Coste (ver AC27)

QUEREMOS OIR SU
HISTORIA

ZURE HISTORIA ENTZUN NAHI DUGU

El Museo de la Minería del País Vasco quiere estudiar la historia de los pueblos mineros a partir de los recuerdos de sus habitantes. Estamos interesados en hombres y mujeres, tanto si han trabajado directamente en la mina, como si han vivido en un hogar minero, o han sido vecinos de un municipio minero. Nos interesa conversar con usted y conocer sus experiencias.

¿NOS LA QUIERE CONTAR? En los teléfonos 946 363 682 y 946 360 460, tomaremos sus datos para hacerle una entrevista

MUSEO DE LA MINERÍA DEL PAÍS VASCO. MEATZARITZAREN MUSEOA FUNDAZIOA. B^a Campodiego s/n. 48500-GALLARTA

6.5. La adaptabilidad de los espacios a las nuevas funciones museológicas.

Justificación

El Museo es una institución que ha estado en permanente crecimiento desde el día que se fundó. Esto se refleja en la constante incorporación de nuevos espacios, edificios o terrenos al proyecto museológico. La incorporación del Edificio Corta al Museo junto con las dos casas de mineros y la incoación del expediente de la Corta de Bodovalle para poder calificarla como Bien de Interés Cultural, obliga a replantearse una nueva distribución a nivel global de los usos y espacios del Museo. Una nueva distribución de usos que deberá, al mismo tiempo, responder a las necesidades de conservación y asiento de las colecciones planteadas en el estudio previo del inventario exprés.

Nuevas posibilidades se plantean, pues, en todos los ámbitos museológicos que tienen un importante reflejo en la arquitectura de todos los espacios del proyecto: edificio Matadero (interior y exterior), Edificio Corta, almacenes (en Dr. Areilza y preventorio), el conjunto de cuadra y viviendas mineras e incluso disponer de la mina subterránea.

La principal y única acción que se propone es la redacción de un programa de usos espaciales que deberá tener en cuenta las siguientes cuestiones que se han ido trabajando y debatiendo en una fase previa: la optimización de las circulaciones, la gestión y la reducción de costes de mantenimiento, el asiento de los fondos, la adecuación del área de administración, la óptima comunicación del proyecto expositivo y el correcto acogimiento de los visitantes.

Asimismo, fruto de esta misma reflexión se presenta un primer planteamiento de distribución de espacios:

1. La necesidad de reubicar los fondos en almacenes correctamente equipados. Este estudio debe realizarse una vez concluido en el estudio epidérmico de los fondos. En el hipotético caso de que el espacio expositivo del edificio Matadero pase a almacenes, habría que sumarle un estudio de reubicación de fondos en base a criterios de conservación preventiva.
2. La posibilidad de separar los usos de los espacios privados (administración) y semiprivados (centro de documentación) de los espacios públicos (exposición, recepción, tienda, bar, etc.).
3. La administración y sus oficinas se mantendrían en el edificio Matadero junto con el Centro de Documentación, sin olvidar un lugar de reunión para la Asociación.
4. En el edificio Corta se concentrarían todos los servicios públicos (aparcamiento, recepción, taller didáctico, exposiciones temporales, exposición permanente, WC, restaurante, y el inicio de la visita a la mina subterránea.
5. Las casas de mineros son espacios por definir que podrían destinarse a: espacio expositivo (una de ellas como recreación de una vivienda minera), como aula didáctica o almacén.

Acciones

- Redacción de programa de usos y espacios. (AC 57)

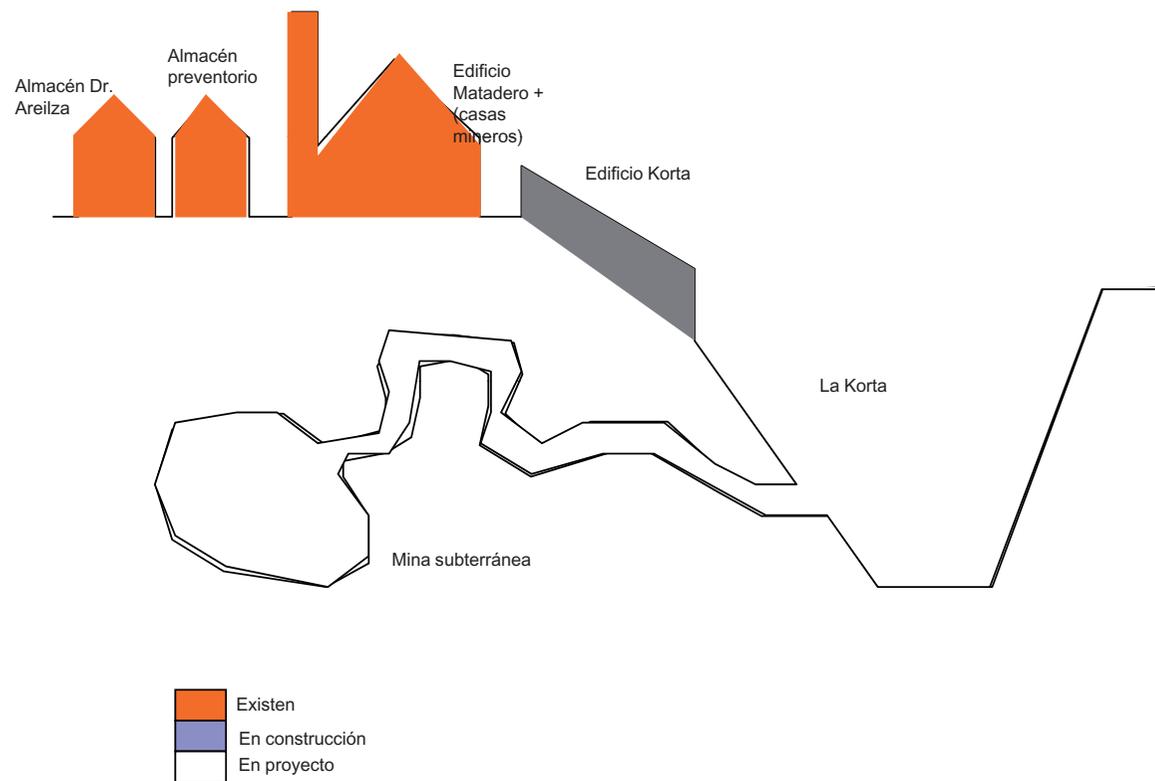
Interrelación con otro programa. Programa expositivo, programa de conservación, y programa de reorganización interna.

Prioridad. Media

Fases III-IV

Recursos humanos. Grupo de trabajo 4 "arquitectura". Formado por: personal de la Asociación, la Dirección General, los directores del Área de Conservación el asesoramiento de un estudio de arquitectos.

Coste. Proyecto arquitectónico.



6.6. Línea estratégica de viabilidad económica del proyecto

6.6.1. Los programas referidos a la viabilidad económica

Justificación

Del análisis realizado de las cuentas correspondientes a los cuatro últimos años, se observa cómo la Fundación ha experimentado un importantísimo incremento de su patrimonio, pasando de tener un activo cercano a los 624.000€ a disponer de un activo de más de 3MM€.

La primera fase de la obra del Parque Cultural de la Minería ha supuesto un salto cuantitativo importante en los balances financieros de la Fundación, por cuanto se han tenido que gestionar un volumen importante de inversiones que, incluso, en el ejercicio 2009 todavía tienen efectos contables. Así mismo, las subvenciones a la explotación recibidas para el desarrollo de su actividad también han experimentado un incremento importante durante el periodo, lo cual ha permitido que la Fundación desarrolle cada vez más actividades.

El proyecto de Parque Cultural de la Minería es una iniciativa por la que, hasta el momento, las administraciones públicas han apostado de manera evidente y que visibiliza la implicación de estas instituciones con el proyecto y con la función social que lleva a cabo la Fundación a través de sus actividades museísticas y de difusión de la memoria histórica y del patrimonio minero. Sin embargo, la financiación concedida es, a todas luces, insuficiente

para sufragar tanto el gasto corriente del Museo como las inversiones necesarias para acometer todos los proyectos de futuro y de los que destaca la obra del nuevo edificio.

Si analizamos de forma global el comportamiento de las partidas de ingresos y gastos durante los años (2005, 2006, 2007 y 2008), se observa cómo, en general, ha existido cierto margen para desarrollar la actividad de la Fundación sin excesivos problemas de financiación. Ello gracias a las subvenciones a la explotación recibidas, fundamentalmente desde Gobierno Vasco, la Diputación de Bizkaia y por el propio Ayuntamiento de Abanto-Zierbana. El hecho de que estas subvenciones se hayan recibido, en el caso de Gobierno Vasco gracias a la firma de un convenio plurianual ha posibilitado que la gestión del Museo haya estado planificada en un horizonte temporal superior al año, desarrollando de esta manera programas y actividades que están teniendo su continuidad en el tiempo y que no se ven condicionados por la disponibilidad económica de cada ejercicio presupuestario.

Así mismo, es importante resaltar también el esfuerzo que se está realizando desde la Fundación para implicar en el proyecto a otras instituciones tanto públicas como privadas. Destaca, en este sentido, la firma de convenios de colaboración para la financiación de la actividad del Museo con ayuntamientos del entorno así como con empresas privadas.

Sin embargo, existen riesgos asociados al contexto de crisis económica en el que nos encontramos, en la medida en que cualquier reducción importante en estas subvenciones podría comprometer sobremano el futuro desarrollo del proyecto museístico de la Fundación. La falta de una financiación continuada imposibilitaría una planificación museológica continuada a medio

y largo plazo. Muchos programas iniciados con recursos en un ejercicio no pueden continuarse en el ejercicio siguiente porque la subvención a esa partida no se da o deja de existir.

El sistema de financiación mediante el programa de subvenciones puntuales de las administraciones es inviable para poder desarrollar con garantías los diferentes programas del Museo. A nivel financiero supone que el Museo se haga cargo del coste del programa sin las garantías de la concesión de la subvención y, en cualquier caso, de ser concedida, la notificación y los plazos de pagos siempre se sitúan en el segundo semestre del año.

Todo ello sin tener en cuenta los nuevos planteamientos de carácter estratégico, relacionados con el desarrollo de la segunda y tercera fases de la obra del Parque Cultural de la Minería que, en conjunto, supondrían unas inversiones aproximadas de 6,2MM€, la puesta en marcha del Centro de Documentación y el desarrollo de este Plan Director.

Un Plan Director que no recoge ni la musealización de la mina subterránea, ni la puesta en valor de las Casas de Mineros. El futuro de estos últimos elementos patrimoniales ha estado durante la redacción de este Plan bajo el manto de la incertidumbre al ser moneda de litigio con Abra Industrial. Por este motivo, El Plan se ha centrado en aquellos proyectos que están en fase de ejecución o que se han valorado como estratégicamente prioritarios.

Objetivos

- Lograr convenios de colaboración con Gobierno Vasco y Diputación que garanticen la financiación del gasto corriente del Museo, así como la puesta en marcha de este Plan Director.

Acciones

AC 58 Formalizar convenios

AC 59 Acuerdos de colaboración con las instituciones.

AC 60 Buscar acuerdos de colaboración con otros Departamentos de Gobierno Vasco y Diputación Foral de Bizkaia.

AC 61 Buscar nuevos convenios de colaboración/patrocinio con la empresa privada y las entidades públicas comarcales.

AC62 Analizar posibles servicios a prestar

Interrelación con otro programa.

Todas las acciones con coste asignado.

Prioridad Alta

Fase Continua

Recursos humanos La Comisión Ejecutiva, la Dirección Financiera y la Dirección General.

Coste Sin coste

ACCIÓN 58 Formalizar convenios con Gobierno Vasco (Cultura) y Diputación Foral de Bizkaia (Cultura) que garanticen la consecución de los objetivos del Museo y que garanticen una lanificación continuada.

Objetivo	Asegurar ingresos que posibiliten a la Fundación pensar más allá del horizonte temporal 1 año.
Prioridad (alta, media y baja)	Alta
FASE	Continua
Recursos humanos	Comisión Ejecutiva y Dirección General
Agentes implicados	Fundación; Gobierno Vasco, Diputación Foral de Bizkaia; Ayto de Abanto-Zierbana.

ACCIÓN 59 Acuerdos de colaboración con las Instituciones.

Objetivo	La administración pública colaboraría ofreciendo recursos en especie o prestando servicios. Éste último podría explorarse y establecerse un convenio de colaboración con las administraciones que dispongan de personal técnico que pueda asesorar en cuestiones puntuales: conservación, restauración, comunicación, etc. También podría aplicarse a la universidad.
Prioridad (alta, media y baja)	Alta
FASE	Continua
Recursos humanos	Comisión Ejecutiva, Dirección General y directores de área.
Agentes implicados	Gobierno Vasco, Diputación Foral de Bizkaia y Universidad del País Vasco.

ACCIÓN 60 Buscar acuerdos de colaboración con otros departamentos de Gobierno Vasco, Diputación Foral de Bizkaia: Turismo desde la óptica de la dinamización turística de la comarca.

Objetivo	Colaborar con la Asociación en el desarrollo del concepto Museo-Territorio, de tal manera que se pueda acceder a las ayudas derivadas de los PDT.
Prioridad (alta, media y baja)	Alta
FASE	Continua
Recursos humanos	Comisión Ejecutiva y Dirección General
Agentes implicados	Asociación; Fundación; Ayuntamiento de Abanto-Zierbana; Enkarteru y resto de ayuntamientos de la Margen Izquierda y Zona Minera.

ACCIÓN 61 Buscar nuevos convenios de colaboración/patrocinio con la empresa privada y las entidades públicas comarcales.

Objetivo	Aumentar los ingresos propios
Prioridad (alta, media y baja)	Alta
FASE	Continua
Recursos humanos	Comisión Ejecutiva y Dirección General
Agentes implicados	Asociación; Fundación; Ayuntamiento de Abanto-Zierbana; Enkarteru y resto de ayuntamientos de la Margen Izquierda y Zona Minera.

ACCIÓN 62 Analizar la posibilidad de desarrollar una “oferta” de posibles servicios a prestar.

Objetivo	Aumentar los ingresos propios
Prioridad (alta, media y baja)	Alta
FASE	Continua
Recursos humanos	Comisión Ejecutiva, Dirección General y directores de área
Agentes implicados	Asociación; Fundación.