UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

(UCI)

CASO DE NEGOCIO PARA EL DISEÑO Y LA IMPLEMENTACIÓN DEL MUSEO ITINERANTE DEL ARTISTA (M.I.A) EN COSTA RICA

ADRIANA MASÍS MORALES

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PRESENTADO COMO

REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

San José, Costa Rica

Julio, 2025

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como requisito parcial para optar al grado de Maestría en Administración de Proyectos

Fausto Fernández Martínez

NOMBRE DEL TUTOR O TUTORA

Roger Valverde Jiménez

NOMBRE DEL PROFESOR(A) LECTOR(A) No.1

Osvaldo Martínez Gómez

NOMBRE DEL PROFESOR(A) LECTOR(A) No.2

Adriana Masís Morales

NOMBRE DE LA PERSONA SUSTENTANTE

Dedicatoria

A los artistas costarricenses.

Este proyecto comenzó a gestarse desde una profunda admiración, que luego se convirtió en escucha activa y aprendizaje. El arte y la cultura no solo ofrecen consuelo y un propósito, sino que también tienen el poder de transformar, sanar e incluso preservar la humanidad.

Agradecimientos

A las personas que me apoyaron en cada paso, que creyeron en mí y que conocen de primera mano el esfuerzo y entrega que he puesto en este proceso.

A mi Madre, por aconsejarme con tanta sabiduría y por escucharme con tanta ilusión.

Gracias Javi, por ser tan paciente y apoyarme de manera incondicional.

Gracias Meli, por ser un ejemplo a seguir.

Gracias a mis profesores y compañeros, por compartir tanto conocimiento y experiencia.

Abstract
Este proyecto consistió en un caso de negocio para la creación e implementación del Museo Itinerante del Artista (M.I.A.) en Costa Rica, concebido como una respuesta regenerativa e inclusiva a la limitada accesibilidad cultural y la subutilización del espacio público en comunidades fuera del Gran Área Metropolitana. El objeto del proyecto fue proponer un modelo de gestión que promueva el acceso equitativo al arte, fortalezca las redes culturales locales y fomente la regeneración del tejido social a través del uso temporal de espacios urbanos y rurales como escenarios de exposición y creación artística. La necesidad del proyecto se basó en la escasa articulación entre actores culturales, la concentración de actividades en zonas urbanas centrales y la falta de modelos sostenibles y descentralizados que integren arte, participación ciudadana y desarrollo territorial.
El trabajo consistió en el diseño metodológico y estratégico de un estudio de caso, fundamentado en principios del desarrollo sostenible y regenerativo, economía circular, cultura comunitaria y participación colaborativa. La metodología empleada fue de tipo mixto, con diseño cualitativo y cuantitativo, incorporando revisión bibliográfica, entrevistas semiestructuradas, análisis de casos comparables e instrumentos de evaluación de impacto como el Estándar P5. Esta combinación permitió construir una propuesta adaptable y contextualizada que integra factores sociales, económicos, ambientales y culturales para garantizar la viabilidad, sostenibilidad y pertinencia del M.I.A.
Palabras clave: museo itinerante, regeneración, cultura, gestión de proyectos, participación ciudadana, espacio público, sostenibilidad, economía circular.

Abstract
This project developed a business case for the creation and implementation of the Museo Itinerante del Artista (M.I.A.) in Costa Rica, conceived as a regenerative and inclusive response to the limited cultural accessibility and underutilization of public spaces in communities outside the Greater Metropolitan Area. The objective was to propose a management model that promotes equitable access to art, strengthens local cultural networks, and fosters the regeneration of social fabric through the temporary use of urban and rural spaces as platforms for artistic exhibition and creation. The project responded to the need for greater decentralization of cultural activity, the articulation of diverse cultural actors, and the development of sustainable models that integrate art, community participation, and territorial development.
The work consisted of the methodological and strategic design of a business case based on the principles of sustainable and regenerative development, circular economy, community culture, and collaborative participation. A mixed methodology was used, with both qualitative and quantitative approaches, including literature review, semi-structured interviews, case analysis, and the application of sustainability impact tools such as the P5 Standard. This combination enabled the construction of an adaptable and contextualized proposal that integrates social, economic, environmental, and cultural factors to ensure the feasibility, sustainability, and relevance of the M.I.A.
Keywords: itinerant museum, regeneration, culture, project management, citizen participation, public space, sustainability, circular economy.

Contenido

Abstract 5

Lista de Figuras 11

Lista de Tablas.....14

Índice de Acrónimos y Abreviaciones.....17

Glosario.....19

Resumen Ejecutivo.....21

1 Introducción.....22

1.1 Antecedentes.....23

1.2 Problemática 26

1.3 Justificación del Proyecto 29

1.4 Objetivo General.....33

1.5 Objetivos Específicos 33

2 Marco Teórico 35

2.1 Marco Institucional 36

2.2 Teoría de Administración de Proyectos 51

3 Marco Metodológico 98

3.1 Fuentes de Información 98

3.2 Métodos de Investigación 106

3.3 Herramientas 111

3.4 Supuestos y Restricciones 116

3.5 Entregables 119

4 Desarrollo 122

4.1 Objetivo 1: 122

4.1.1 Diagnóstico del Espacio Público 122

4.1.2 Diagnóstico del Sector Cultura 134

4.1.3 Análisis FODA 141

4.1.4 Oportunidades de Reactivación del Espacio Público y del Sector Cultura 146

4.1.5 Identificación de Alcance del Proyecto M.I.A 148

4.2 Objetivo 2 152

4.2.1 Definición de los Objetivos del M.I.A y su Relación con el Enfoque de Diseño Regenerativo, Economía Circular y Sostenibilidad 152

4.2.2 Estrategias de Diseño Regenerativo Aplicables al M.I.A. 157

4.2.3 Estrategias de Economía Circular Aplicables al M.I.A. 159

4.2.4 Estrategias de Sostenibilidad Aplicables al M.I.A. 160

4.3 Objetivo 3 162

4.3.1 Propuesta Preliminar para la Planificación del M.I.A.....162

4.3.2 Propuesta Preliminar para el Financiamiento del M.I.A 166

4.3.3 Estrategias Preliminares para Facilitar el Financiamiento.....169

4.3.4 Estimación de Costos y Análisis Costo-Beneficio 171

4.3.5 Propuesta Preliminar de Operación y Logística.....190

4.3.6 Propuesta Preliminar para el Desarrollo y Operación de la App M.I.A.....199

4.4 Objetivo 4.....203

4.4.1 Identificación de Interesados en el M.I.A.....203

4.4.2 Estrategia de Alianzas y Participación Comunitaria para el M.I.A. 213

4.5 Objetivo 5.....218

4.5.1 Identificación de Factores Críticos del Éxito.....218

4.5.2 Identificación de Riesgos 225

4.5.3 Beneficios Esperados y Mecanismos de Medición....231

5 Conclusiones....238

6 Recomendaciones....247

7 Validación del Trabajo en el Campo del Desarrollo Regenerativo y/o Sostenible....252

7.4 Relación del Proyecto con los Objetivos de Desarrollo Sostenible....256

7.5 Análisis del Proyecto de Acuerdo con el Estándar P5....261

7.6 Relación del Proyecto con las Dimensiones del Desarrollo Regenerativo....312

Lista de Referencias....324

Anexos....336

Lista de Figuras

Figura 1. 45

Estructura Organizativa del Ministerio de Cultura y Juventud de Costa Rica

Figura 2. 46

Estructura Organizativa del Proyecto M.I.A.

Figura 3. 62

Muestra de Ciclo de Vida Predictivo

Figura 4. 64

Ciclo de Vida con Enfoque de Desarrollo Adaptativo

Figura 5. 65

Flujo de Trabajo de Proyecto Híbrido

Figura 6. 72

Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos

Figura 7. 73

Interrelación entre los Componentes Clave de los Proyectos

Figura 8 151

EDT del Proyecto Final de Graduación

Figura 9 198

Cronograma del M.I.A

Figura 10 213

Matriz Poder / Interés - Proyecto M.I.A

Figura 11 226

Análisis Cualitativo de Riesgos

Figura 12 264

Análisis de Impacto con el Estándar P5

Figura 13 303

Puntajes

Figura 14 305

Impactos a las Personas

Figura 15 307

Impactos al Planeta

Figura 16 309

Impactos a la Prosperidad

Figura 17 310

Lentes

Lista de Tablas

Tabla 1...... 50

Productos y Servicios del MCJ.

Tabla 2..... 103

Fuentes de Información Utilizadas

Tabla 3..... 109

Métodos de Investigación Utilizados

Tabla 4..... 114

Herramientas Utilizadas

Tabla 5..... 116

Supuestos y Restricciones

Tabla 6..... 120

Entregables

Tabla 7..... 175

Estimación de Costos

Tabla 8..... 183

Cálculo del VAN

Tabla 9..... 191

Fases de Operación y Logística

Tabla 10..... 209

Análisis de Poder e Interés

Tabla 11..... 215

Ejes Estratégicos de Participación Comunitaria

Tabla 12..... 216

Niveles de Alianzas

Tabla 13..... 233

Análisis de Beneficios por Stakeholder

Tabla 14..... 234

Justificación de la Métrica Elegida

Tabla 15..... 257

Objetivos de Desarrollo Sostenible y su Relación con el Museo Itinerante del Artista

Índice de Acrónimos y Abreviaciones

BCR: Benefit-Cost Ratio o Relación Costo-Beneficio

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

CNE: Comisión Nacional de Emergencias

FCE: Factores Críticos de Éxito

FIA: Festival Internacional de las Artes

FODA: Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas

GAM: Gran Área Metropolitana

INVU: Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo

IRR: Internal Rate of Return o Tasa Interna de Retorno

KPI: Key Performance Indicator o Indicador Clave de Desempeño

MCJ: Ministerio de Cultura y Juventud

MEIC: Ministerio de Economía, Industria y Comercio

MEP: Ministerio de Educación Pública

MIA: Museo Itinerante del Artista

MICITT: Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones

MIDEPLAN: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica

MIVAH: Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos

NPV: Net Present Value o Valor Actual Neto

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

OEI: Organización de Estados Iberoamericanos

ONG: Organizaciones No Gubernamentales

PBP: Payback Period o Plazo de Retorno de la Inversión

PIB: Producto Interno Bruto

PMI: Project Management Institute

RNAE: Red Nacional de Aliados Estratégicos

ROI: Return on Investment o Retorno sobre la Inversión

RSE: Responsabilidad Social Empresarial

TEC: Tecnológico de Costa Rica

UCR: Universidad de Costa Rica

UNA: Universidad Nacional de Costa Rica

UNED: Universidad Estatal a Distancia

UTN: Universidad Técnica Nacional

Glosario

Crowdfunding: también conocido como micromecenazgo, es una forma de financiamiento colectivo que consiste en recaudar pequeñas contribuciones monetarias de un gran número de personas, generalmente a través de plataformas digitales, con el fin de financiar un proyecto, causa o emprendimiento específico.

Este modelo se basa en la participación abierta del público, que puede colaborar de manera voluntaria a cambio de beneficios simbólicos, productos, servicios, participación en el proceso o simplemente por interés en apoyar la iniciativa. (Sánchez & Palma 2018).

Ecomimética: viene de la palabra biomímesis, que se refiere al estudio de la formación, estructura o función de sustancias y materiales producidos biológicamente (como enzimas o seda), así como de mecanismos y procesos biológicos (como la síntesis de proteínas o la fotosíntesis), especialmente con el propósito de sintetizar productos similares mediante mecanismos artificiales que imiten a los naturales. Al utilizar el prefijo eco, propone aprender de los ecosistemas naturales, no solo para minimizar los impactos negativos, sino para crear sistemas humanos que sean regenerativos por diseño, capaces de mejorar el entorno y de adaptarse al cambio. (Carducci, 2009)

Masterclasses: una masterclass es una clase magistral o lección especializada impartida por un experto o profesional de alto nivel en un área específica, dirigida generalmente a estudiantes avanzados, profesionales o personas interesadas en profundizar sus conocimientos en un tema concreto. Estas sesiones suelen ser intensivas, interactivas y de corta duración, y pueden enfocarse en áreas como el arte, la música, la gastronomía, el emprendimiento, el diseño, entre otras. Su propósito es compartir experiencias, técnicas, casos reales y buenas prácticas

directamente desde quienes han alcanzado un grado alto de reconocimiento o dominio en su campo, permitiendo un aprendizaje aplicado y de alto valor. (Gatica & Rubí 2021)

Merchandising: procede de la palabra inglesa merchandise, que significa mercancía, y hace referencia a una serie de técnicas que son aplicadas en el propio punto de venta y que están orientadas a la venta de los productos, es decir, de la mercancía. Se refiere a productos derivados (como camisetas, tazas, posters) asociados a una marca, artista o evento, utilizados para promocionar e impulsar una identidad o imagen comercial. En este sentido, es común en sectores culturales, deportivos y de entretenimiento. (Iglesias, 2014)

Stakeholders: traducido al español, se refiere a las partes interesadas en el proyecto.

Resumen Ejecutivo

Esta investigación surge como respuesta a la necesidad urgente de mejorar el acceso equitativo a la cultura y revitalizar espacios públicos en comunidades fuera del Gran Área Metropolitana (GAM) en Costa Rica. El sector artístico nacional enfrenta limitaciones estructurales, como la escasez de plataformas de exhibición, una débil inversión pública, alta informalidad laboral y una limitada integración con políticas de desarrollo territorial. Paralelamente, muchos espacios públicos en el país evidencian deterioro físico, desuso o desapropiación ciudadana, limitando su potencial para fomentar cohesión social, identidad cultural y bienestar comunitario.

Ante este escenario, se planteó el diseño de un caso de negocio regenerativo para la creación del Museo Itinerante del Artista (M.I.A.), un pabellón cultural desmontable y adaptable que recorra los cantones del país, promoviendo la regeneración urbana, la participación ciudadana y la sostenibilidad cultural mediante enfoques de economía circular, diseño regenerativo e inclusión social.

La investigación tuvo como objetivo general desarrollar un caso de negocio para el diseño e implementación del Museo Itinerante del Artista (M.I.A.) en Costa Rica. Para ello, se diagnosticó la problemática del espacio público y del sector cultural; se identificaron oportunidades de intervención regenerativa; se formularon estrategias basadas en principios regenerativos y de economía circular; se diseñó un modelo de gestión integral (planificación, financiamiento, operación y evaluación); se realizó una estrategia de alianzas y participación comunitaria; y se propusieron métricas para medir el impacto del proyecto en términos sociales, culturales, ambientales y económicos.

Los principales resultados incluyen la creación de un modelo operativo dividido en seis fases: diagnóstico participativo, codiseño cultural, instalación, activación artística, evaluación de impacto y cierre comunitario. Se definieron 30 estrategias aplicables —10 de diseño regenerativo, 10 de economía circular y 10 de sostenibilidad— que permiten vincular el arte con la transformación de los entornos urbanos y el fortalecimiento del tejido social. A nivel financiero, se elaboró un análisis de costo-beneficio y de retorno social que demuestra la viabilidad del proyecto con una inversión inicial estimada de $387,000 y múltiples fuentes de ingreso: subastas de arte, patrocinios, crowdfunding, alquiler de espacios y servicios culturales.

Entre las conclusiones destaca que el M.I.A. representa una innovación en la forma de gestionar la cultura y el espacio público, al integrar metodologías participativas, gobernanza colaborativa y una visión de impacto social prolongado. Su implementación puede contribuir significativamente al cierre de brechas territoriales en acceso a la cultura, fomentar la economía creativa local y consolidar nuevas formas de regeneración urbana a través del arte.

Se recomienda avanzar con una fase piloto en tres cantones estratégicos, fortalecer alianzas con gobiernos locales y universidades, consolidar la app digital como eje logístico y de trazabilidad, y activar mecanismos de financiamiento híbrido con actores públicos y privados. Asimismo, se sugiere documentar sistemáticamente el impacto del proyecto para eventualmente replicarlo como política cultural de escala nacional e internacional.

1 Introducción

En el contexto actual de transformación social, cultural y ambiental, la regeneración de los espacios públicos y el fortalecimiento del sector artístico se han convertido en temas prioritarios para muchas sociedades. En Costa Rica, la cultura, el arte y la participación ciudadana son reconocidos como motores de cohesión social y desarrollo sostenible. Sin embargo, diversos estudios e indicadores señalan una disminución progresiva en el uso, apropiación y activación del espacio público, especialmente en zonas urbanas con dinámicas sociales fragmentadas o afectadas por la inseguridad, el abandono o la falta de programación cultural permanente.

A la par de esta problemática, el sector artístico costarricense enfrenta limitaciones estructurales como la falta de espacios expositivos, escasa inversión pública, debilidades en los canales de comercialización del arte y poca visibilidad fuera del circuito capitalino. Esta situación afecta la democratización del acceso al arte y limita las oportunidades para los creadores de distintas regiones del país. Ante este panorama, se vuelve urgente diseñar modelos de gestión innovadores que promuevan una cultura más inclusiva, resiliente y regenerativa.

En respuesta a estos desafíos surgió la propuesta del Museo Itinerante del Artista (M.I.A.), una propuesta cultural transformadora que busca llevar el arte a diferentes comunidades del país mediante un formato móvil, accesible y adaptable. Este museo no solo pretende exponer obras artísticas, sino también activar el espacio público como lugar de encuentro, diálogo y apropiación comunitaria, propiciando la reactivación de la economía creativa, el fortalecimiento de la identidad local y el empoderamiento de artistas emergentes y consolidados.

El presente Caso de negocio de Proyecto Regenerativo para el Diseño e Implementación del M.I.A. se enmarcó en una visión integral de sostenibilidad cultural y urbana, alineada con principios de regeneración, economía circular y participación activa. Desde esta perspectiva, el proyecto no se concibió únicamente como una intervención artística, sino como una herramienta de transformación social con impacto tangible en el entorno y en las dinámicas de convivencia.

Este plan contempló un enfoque metodológico que articula elementos técnicos y sociales: desde el diagnóstico del espacio público y el análisis de actores clave, hasta la definición de principios regenerativos, estrategias logísticas, mecanismos de financiamiento y evaluación del impacto. La propuesta se basó en la idea garantizar que el museo sea un modelo replicable, sostenible y adaptado a las realidades diversas del país.

Además, se alineó con las políticas culturales impulsadas por el Ministerio de Cultura y Juventud de Costa Rica, buscando articular esfuerzos interinstitucionales, alianzas público-privadas y procesos de gobernanza local que hagan viable su implementación. La itinerancia del museo permitirá llegar a comunidades con limitado acceso a la oferta cultural, contribuyendo al cierre de brechas territoriales y promoviendo una cultura más descentralizada e inclusiva.

En suma, este proyecto aspira a convertirse en un catalizador para la regeneración urbana, el desarrollo cultural y el fortalecimiento del ecosistema artístico nacional. A través de un caso de negocio robusto y adaptable, el M.I.A. busca trascender el ámbito de lo artístico para convertirse en una plataforma de encuentro, aprendizaje y transformación social desde la cultura.

1.1 Antecedentes

El contexto cultural costarricense ha experimentado transformaciones significativas durante las últimas décadas, tanto por el crecimiento urbano acelerado como por las dinámicas económicas y sociales que han alterado el uso del espacio público y el desarrollo del sector

artístico nacional. En particular, se observa una creciente subutilización de plazas, bulevares, parques y espacios comunales que históricamente funcionaron como puntos de encuentro, intercambio y expresión ciudadana. Esta realidad ha sido documentada en estudios como el de Hidalgo et al. (2020), quienes destacan cómo la pérdida de centralidad del espacio público ha debilitado el sentido de pertenencia y la cohesión social, especialmente en contextos urbanos periféricos.

Paralelamente, el ecosistema cultural y artístico en Costa Rica enfrenta múltiples retos que limitan su desarrollo y sostenibilidad. Entre ellos destacan la concentración de recursos en la Gran Área Metropolitana, la escasa infraestructura cultural en regiones fuera del Valle Central, la precariedad laboral de los artistas y la limitada articulación entre los sectores público, privado y comunitario. Según el Informe del Estado de la Cultura (CONARE, 2021), a pesar de los avances en políticas culturales, persiste un acceso desigual a la oferta artística, lo que profundiza las brechas territoriales y reduce las oportunidades para el ejercicio y disfrute del arte como derecho cultural.

Diversos esfuerzos institucionales han buscado atender estos desafíos mediante políticas de descentralización, programas de activación cultural y modelos de gestión participativa. Ejemplos como el programa Enamorate de tu Ciudad, impulsado por el Ministerio de Cultura y Juventud, o las Casas de la Cultura municipales, han intentado acercar las expresiones artísticas a la ciudadanía a través de actividades temporales o talleres de formación. No obstante, la mayoría de estas iniciativas carecen de un modelo operativo sostenible, presentan dificultades logísticas o dependen de ciclos presupuestarios limitados, lo que afecta su continuidad e impacto a largo plazo (MCJ, 2019).

En este escenario, el proyecto del Museo Itinerante del Artista (M.I.A.) surge como una respuesta innovadora y estratégica para reactivar el espacio público y fortalecer el sector artístico desde una perspectiva regenerativa. A diferencia de modelos tradicionales centrados en edificaciones fijas, el M.I.A. propone una infraestructura cultural móvil, inclusiva y adaptable al contexto local de cada comunidad, promoviendo la democratización del arte, la economía creativa y el desarrollo sostenible desde lo territorial. Su enfoque se sustenta en los principios del diseño regenerativo, la economía circular y la gestión participativa, integrando así prácticas que priorizan la resiliencia ecológica, el empoderamiento ciudadano y la co-creación entre actores diversos.

La base teórica de este planteamiento se encuentra en modelos como el propuesto por Mang y Reed (2012), quienes destacan la importancia de que los proyectos regenerativos trasciendan la mitigación del impacto negativo para convertirse en motores de transformación positiva en sus contextos sociales y ambientales. Asimismo, enfoques contemporáneos de gestión de proyectos como los impulsados por el Project Management Institute (PMI, 2021) recomiendan aplicar marcos de trabajo flexibles, adaptativos y centrados en la entrega de valor social, especialmente en contextos complejos e inciertos como los de los proyectos culturales.

La implementación del M.I.A. pretende, por tanto, superar los enfoques tradicionales de gestión cultural que han demostrado ser insuficientes para garantizar acceso equitativo, sostenibilidad financiera y apropiación comunitaria. En su lugar, se propone un modelo de gestión regenerativa capaz de activar de manera continua y estratégica el espacio público mediante la exhibición, comercialización y difusión de obras artísticas en formato itinerante. Este modelo responde tanto a una necesidad histórica del sector artístico como a una oportunidad de innovación en la forma en que se conciben y gestionan los proyectos culturales en el país.

El presente trabajo parte de una visión sistémica e intersectorial que reconoce la necesidad de integrar conocimientos de arquitectura, gestión de proyectos, sostenibilidad, arte y participación ciudadana. A su vez, reconoce que cualquier intento por regenerar el espacio público debe partir de un diagnóstico profundo del territorio, una colaboración activa con las comunidades locales y un diseño flexible que permita adaptar las estrategias a las particularidades de cada cantón o distrito intervenido.

En este sentido, el caso de negocio que se desarrolla en esta investigación no solo busca dar viabilidad técnica y financiera al Museo Itinerante del Artista, sino también sentar las bases para su replicabilidad y escalabilidad como modelo de política pública cultural regenerativa. Esta propuesta se posiciona así en la intersección entre el arte, la innovación social y la transformación urbana, y representa un esfuerzo concreto por traducir los principios del desarrollo regenerativo en una iniciativa tangible, medible y orientada al bien común.

1.2 Problemática

En Costa Rica, el espacio público ha sido históricamente un punto de encuentro para la expresión cultural, la interacción social y la construcción de ciudadanía. No obstante, en las últimas décadas, múltiples factores sociales, económicos y urbanos han provocado un proceso progresivo de desactivación y abandono de estos espacios. A pesar del crecimiento de la población urbana y la diversificación cultural, muchas plazas, parques, bulevares y zonas comunales permanecen subutilizadas, desprovistas de programación artística permanente o infraestructuras apropiadas para actividades culturales. Esta situación limita no solo el acceso equitativo a la cultura, sino también el desarrollo de la economía creativa y la apropiación colectiva del espacio urbano (Hidalgo et al., 2020).

Aunado a ello, el sector artístico nacional enfrenta una serie de limitaciones estructurales que restringen su potencial. La ausencia de infraestructura expositiva fuera del Área Metropolitana, la concentración de oportunidades en San José, la inestabilidad laboral de artistas y la escasa articulación intersectorial entre cultura, economía y desarrollo territorial, conforman un escenario adverso para el fortalecimiento del arte como motor de transformación social. El Informe del Estado de la Cultura (CONARE, 2021) señala que las condiciones de acceso a la oferta cultural son desiguales entre regiones, afectando especialmente a zonas rurales y costeras. Además, muchas iniciativas culturales dependen de voluntades individuales o de financiamiento puntual, lo que genera proyectos efímeros, desarticulados y sin sostenibilidad a largo plazo.

El Ministerio de Cultura y Juventud ha implementado programas como Enamorate de tu Ciudad, ferias culturales y alianzas con gobiernos locales para descentralizar la actividad cultural. Sin embargo, estas acciones han tenido limitaciones en términos de cobertura, continuidad y enfoque regenerativo. La mayoría de estas intervenciones carecen de un modelo de gestión que integre principios de sostenibilidad ambiental, participación ciudadana real y evaluación de impacto. Tampoco existe una estrategia nacional clara que promueva el uso regenerativo del espacio público a través del arte itinerante o formatos móviles que permitan llegar a territorios con escaso acceso a infraestructura cultural (MCJ, 2019).

La ausencia de una propuesta articulada y regenerativa genera múltiples consecuencias negativas. En primer lugar, se desaprovechan espacios con potencial simbólico, social y económico para el encuentro comunitario. La falta de actividades culturales permanentes en estos lugares refuerza dinámicas de inseguridad, deterioro urbano y desarraigo. En segundo lugar, los artistas enfrentan una reducción de oportunidades de visibilización, circulación y comercialización de sus obras, lo que debilita la sostenibilidad del sector y limita su contribución

al desarrollo económico. En tercer lugar, la ciudadanía queda excluida del derecho al arte y a la cultura, particularmente en comunidades vulnerables donde el arte podría ser una herramienta de integración, educación y empoderamiento.

A pesar de que existen experiencias internacionales que han demostrado el valor de los formatos móviles de intervención cultural en espacios públicos, en Costa Rica no se cuenta con un modelo de museo itinerante gestionado de manera regenerativa, que considere la participación activa de las comunidades, la sostenibilidad ambiental de las infraestructuras y la integración de actores diversos en la gestión y evaluación del proyecto. Esta ausencia representa una brecha significativa entre el potencial transformador del arte y su expresión real en el territorio nacional.

Ante esta problemática, el proyecto del Museo Itinerante del Artista (M.I.A.) surge como una oportunidad para abordar de forma integral los vacíos detectados. El M.I.A. propone una solución innovadora y contextualizada que busca reactivar el espacio público mediante el arte, al tiempo que fortalece al sector artístico y promueve la regeneración urbana y social. Sin embargo, para garantizar su efectividad, viabilidad y sostenibilidad, es necesario desarrollar un caso de negocio basado en principios regenerativos que articule de forma coherente la planificación, el financiamiento, la operación, la participación y la medición del impacto.

La falta de este caso de negocio representa actualmente un obstáculo para la implementación del M.I.A. como una propuesta concreta. Sin una planificación rigurosa, el proyecto corre el riesgo de replicar errores del pasado: intervenciones aisladas, sin continuidad, sin evaluación y sin arraigo territorial. Por ello, esta investigación tiene como objetivo llenar ese vacío, diseñando un modelo de gestión regenerativa que permita implementar el M.I.A. de forma estratégica, adaptativa y con un enfoque centrado en la entrega de valor cultural, social y ecológico.

Este planteamiento se fundamenta en enfoques contemporáneos como el del diseño regenerativo (Mang & Reed, 2012), que plantea que los proyectos deben contribuir activamente a la restauración y vitalización de los sistemas sociales y ambientales; y en los lineamientos del Project Management Institute (PMI, 2021), que recomiendan enfoques de gestión centrados en la adaptabilidad, la entrega de valor continuo y la participación de los interesados. Asimismo, se retoman principios de economía circular y planificación cultural participativa, como elementos clave para garantizar que el proyecto no solo sea viable, sino transformador en el tiempo.

En síntesis, el problema que se aborda en esta investigación radica en la ausencia de una solución concreta e integral que permita reactivar los espacios públicos mediante el arte, y al mismo tiempo fortalecer al sector artístico costarricense desde un enfoque regenerativo y sostenible. Esta falta de un modelo estructurado impide actualmente materializar una iniciativa como el M.I.A., con potencial para convertirse en una política pública cultural de gran alcance e impacto en el país.

1.3 Justificación del proyecto

La presente investigación se origina a partir de la necesidad urgente de proponer alternativas sostenibles e innovadoras para la activación del espacio público y el fortalecimiento del sector artístico en Costa Rica. En las últimas décadas, las dinámicas de urbanización, inseguridad, falta de planificación cultural y desinversión en infraestructura han provocado un deterioro progresivo del espacio público como lugar de encuentro, creatividad y participación ciudadana. Esta situación se ve agravada por la fragmentación del ecosistema artístico y la limitada capacidad de gestión para sostener proyectos culturales descentralizados y de largo plazo (CONARE, 2021).

Como respuesta a este contexto, el Museo Itinerante del Artista (M.I.A.) se plantea como una propuesta regenerativa con un enfoque innovador. Este museo móvil busca acercar el arte a la ciudadanía desde una lógica territorial, sostenible y participativa. Su itinerancia permite intervenir zonas con escaso acceso a la oferta artística, democratizar la cultura y revalorizar el espacio público como un bien común. Sin embargo, para su implementación efectiva es necesario desarrollar un caso de negocio de proyecto regenerativo, que garantice su viabilidad, sostenibilidad y replicabilidad. Es precisamente esta necesidad la que da origen a este Proyecto Final de Graduación.

La elección del tema responde a una motivación profesional y social. Desde la experiencia en los sectores de arquitectura, gestión cultural y proyectos urbanos, se ha identificado una brecha importante entre el potencial transformador del arte en el espacio público y la capacidad real para implementarlo de forma estructurada y sostenible. El M.I.A. representa una oportunidad para llenar ese vacío, diseñando un modelo de gestión que articule planificación estratégica, participación ciudadana, regeneración urbana, sostenibilidad ambiental y economía creativa.

Además, este proyecto se fundamenta en teorías y enfoques contemporáneos que promueven una visión sistémica del desarrollo cultural. Entre ellos destacan el diseño regenerativo (Mang & Reed, 2012), que plantea la necesidad de ir más allá de la sostenibilidad y generar impactos positivos en los ecosistemas sociales y ecológicos; la economía circular, que propone la optimización de recursos y el rediseño de ciclos productivos para reducir residuos y maximizar valor; y las buenas prácticas de gestión de proyectos orientadas al valor y la adaptabilidad, como lo establece el Project Management Institute (PMI, 2021).

Desde una perspectiva institucional, esta investigación se alinea con los objetivos estratégicos del Ministerio de Cultura y Juventud de Costa Rica, que ha expresado la necesidad de fomentar iniciativas culturales descentralizadas, fortalecer la economía creativa y promover la participación comunitaria como base del desarrollo sostenible. El mismo ministerio reconoce que la cultura representa un 2.2% del Producto Interno Bruto (PIB), con un alto potencial de crecimiento si se crean más oportunidades para artistas, gestores y públicos diversos (MCJ, 2019).

El modelo de gestión propuesto también responde a una lógica de equidad territorial, ya que permite llegar a comunidades donde actualmente no existen museos, centros culturales ni espacios expositivos permanentes. De esta forma, el M.I.A. no solo impacta a los artistas que participan, sino también a las comunidades receptoras, promoviendo el acceso al arte como un derecho cultural y fortaleciendo los vínculos comunitarios, la identidad local y la apropiación del espacio público.

Finalmente, este proyecto tiene un valor académico y técnico al combinar enfoques teóricos con una aplicación práctica y contextualizada. No se limita a un planteamiento idealista, sino que propone un plan estructurado que contempla aspectos operativos, financieros, logísticos, participativos y evaluativos. Su desarrollo puede servir de referencia para otras iniciativas culturales similares, tanto a nivel nacional como en otras regiones de América Latina.

La implementación del Caso de negocio de Proyecto Regenerativo para el Diseño e Implementación del Museo Itinerante del Artista (M.I.A.) generará beneficios significativos en distintas dimensiones, entre ellas:

- Reactivación del espacio público mediante la programación artística itinerante, devolviéndole su función social, cultural y comunitaria.

- Fortalecimiento del sector artístico nacional, generando oportunidades de visibilización, comercialización y circulación para artistas emergentes y consolidados.
- Descentralización de la oferta cultural, llevando arte de calidad a comunidades fuera del Valle Central, y promoviendo la equidad territorial.
- Impulso a la economía creativa, mediante el aumento de ingresos para artistas, gestores y emprendedores culturales.
- Fomento de la identidad local y la cohesión social, a través del arte como medio de expresión colectiva y diálogo comunitario.
- Aplicación de principios de sostenibilidad y economía circular, con diseños modulares, reutilizables y ambientalmente responsables.
- Establecimiento de alianzas público-privadas y comunitarias, facilitando la corresponsabilidad en la gestión cultural.
- Desarrollo de un modelo replicable y escalable, que pueda ser adaptado a otros contextos y territorios del país o la región.
- Generación de evidencia para la formulación de políticas públicas culturales, basadas en resultados concretos y medibles.
- Promoción de prácticas regenerativas en el ámbito cultural, que integren bienestar social, revitalización urbana y respeto ambiental.

En conclusión, este Proyecto Final de Graduación tiene un alto potencial de impacto en términos culturales, sociales, económicos y territoriales. Su justificación no solo se basa en la detección de un problema concreto, sino también en la posibilidad real de ofrecer una solución

estructurada, contextualizada e innovadora, que contribuya al desarrollo regenerativo de las comunidades costarricenses desde el arte y la gestión cultural.

1.4 Objetivo general

Desarrollar un Caso de Negocio para el diseño e implementación del Museo Itinerante del Artista (M.I.A.) en Costa Rica, con el fin de promover la activación del espacio público, fortalecer la economía y fomentar la democratización del arte a través de una estrategia sostenible e itinerante.

1.5 Objetivos específicos

1. Diagnosticar la problemática del uso del espacio público y la situación del sector artístico en Costa Rica, para identificar: oportunidades de reactivación mediante un modelo regenerativo, interesados y alcance del proyecto.
2. Definir los objetivos y estrategias de gestión regenerativa aplicables al M.I.A., basados en enfoques de diseño regenerativo, economía circular y sostenibilidad, para guiar la toma de decisiones del proyecto hacia un modelo operativo que promueva la regeneración ambiental, la inclusión social y la viabilidad económica a largo plazo.
3. Establecer un modelo de gestión preliminar que contemple la planificación, financiamiento, operación y logística del M.I.A. como caso de negocio, asegurando su viabilidad y sostenibilidad a largo plazo.
4. Diseñar una estrategia de alianzas y participación comunitaria que facilite la apropiación del espacio público y el involucramiento de artistas, gobiernos locales y sectores privados.

5. Proponer mecanismos de medición y evaluación del impacto del M.I.A. según los factores de éxito y beneficios esperados en la regeneración del espacio público, el desarrollo de la economía y la mejora de la calidad de vida en las comunidades intervenidas.

2 Marco teórico

En este capítulo se aborda el Marco Institucional del proyecto, centrándose en el papel del Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ) de Costa Rica como entidad clave en la formulación y ejecución de políticas culturales. En la sección de antecedentes, se explica que el MCJ fue creado en 1971 para consolidar y coordinar las iniciativas culturales que antes operaban de manera fragmentada. Esta centralización permitió mejorar la planificación y ejecución de proyectos culturales a nivel nacional, logrando avances importantes como la creación de museos, bibliotecas y centros culturales, así como la profesionalización de las artes.

En la sección de dimensión y alcance, se detalla cómo el MCJ supervisa actualmente más de 20 entidades culturales y artísticas que operan en todas las provincias del país. Estas incluyen el Teatro Nacional, el Museo Nacional, el Archivo Nacional, el Sistema Nacional de Educación Musical (SINEM) y otros centros culturales. Las políticas y programas del Ministerio llegan a más de 5 millones de costarricenses y se han implementado en colaboración con gobiernos locales, universidades y organismos internacionales como la UNESCO y el BID. El MCJ también ha desarrollado programas para fortalecer la economía creativa mediante apoyo financiero, formación y redes de colaboración para artistas y gestores culturales, facilitando la profesionalización y exportación de productos culturales costarricenses. Este enfoque busca garantizar que el acceso a la cultura sea equitativo, alcanzando tanto a las áreas urbanas como rurales.

Finalmente, la sección de estructura organizativa describe la jerarquía y funcionamiento interno del MCJ, destacando la relación directa entre el proyecto del Museo Itinerante del Artista (M.I.A.) y la estructura operativa del Ministerio. El proyecto M.I.A. se alinea con los objetivos del MCJ en áreas como la promoción de las artes, la regeneración urbana y la participación

comunitaria. La estructura del proyecto incluirá un director general, un coordinador de operaciones, un curador artístico y un equipo técnico y logístico, lo que permitirá adaptar el proyecto a las necesidades de las comunidades donde se implemente. La vinculación con el MCJ permitirá asegurar el financiamiento, el respaldo institucional y la colaboración con artistas y gestores culturales, garantizando así la sostenibilidad y el impacto positivo del proyecto a largo plazo.

2.1 Marco institucional

2.1.1 Antecedentes de la institución

El Ministerio de Cultura y Juventud de Costa Rica, según el video Memorias del Ministerio de Cultura y Juventud 1971 (2021) fue creado mediante la Ley No. 4788 del 3 de julio de 1971 durante el gobierno de José Figueres Ferrer. La creación de este ministerio respondió a la necesidad de contar con una entidad que se encargara de formular y coordinar las políticas culturales del país, así como de promover y proteger el patrimonio cultural y artístico de Costa Rica.

En el artículo titulado “Tendencias de la gestión cultural estatal en Costa Rica: estructura ministerial y acciones en cultura en el siglo XXI”, elaborado en el 2023 por Núñez-Moya, se menciona que antes de la creación del MCJ, las iniciativas culturales y artísticas en el país se desarrollaban de manera fragmentada, bajo la gestión de diversas instituciones y organizaciones independientes, lo que dificultaba una estrategia cultural cohesiva y de largo plazo. La creación del MCJ permitió consolidar estas iniciativas bajo una estructura estatal, facilitando la planificación, financiamiento y ejecución de proyectos culturales a nivel nacional.

Uno de los primeros logros importantes del MCJ fue la creación de una red nacional de museos, bibliotecas y centros culturales, con el objetivo de garantizar el acceso a la cultura en todas las regiones del país. Durante las décadas de los 70 y 80, el MCJ impulsó la profesionalización de las artes mediante la creación de entidades como la Compañía Nacional de Teatro, la Compañía Nacional de Danza y el Centro Nacional de la Música. También se estableció el Archivo Nacional y se inició la restauración de edificios históricos, consolidando el valor del patrimonio arquitectónico y cultural del país.

En la década de los 90, el MCJ promovió la creación del Sistema Nacional de Educación Musical (SINEM), que permitió a miles de niños y jóvenes acceder a formación musical gratuita. En el ámbito artístico y escénico, el Ministerio organizó el primer Festival Internacional de las Artes (FIA) en 1992, un evento que se consolidó como una de las plataformas más importantes para el intercambio cultural y la proyección de artistas costarricenses en el escenario internacional.

A partir de los años 2000, el MCJ comenzó a integrar la sostenibilidad y la regeneración urbana en sus políticas culturales. Programas como "Enamorate de tu Ciudad" y "Puntos de Cultura" reflejan este enfoque, al promover la utilización de espacios públicos para la expresión artística y la interacción social, revitalizando áreas urbanas y mejorando la percepción de seguridad y convivencia.

El MCJ tiene un alcance nacional y su influencia se extiende a través de una red de instituciones culturales y artísticas que operan en todas las provincias de Costa Rica. Actualmente, el Ministerio supervisa y coordina el funcionamiento de más de 20 entidades culturales y artísticas, entre las que destacan (según el sitio web del MCJ):

- Sistema Nacional de Educación Musical
- Dirección de Gestión Sociocultural
- Centro de Producción Artística y Cultural
- Teatro Nacional de Costa Rica
- Dirección de Bandas
- Dirección de Patrimonio Cultural
- Parque La Libertad
- Sistema Nacional de Bibliotecas
- Museo Nacional de Costa Rica
- Centro Nacional de la Música
- Centro Cultural e Histórico José Figueres Ferrer
- Museo de Arte Costarricense
- Teatro Popular Melico Salazar
- Consejo Nacional de la Política Pública de la Persona Joven
- Museo de Arte y Diseño Contemporáneo
- Museo Dr. Rafael Ángel Calderón Guardia
- Museo Histórico Cultural Juan Santamaría
- Centro Costarricense de Producción Cinematográfica
- Archivo Nacional de Costa Rica

El impacto de las políticas y programas del MCJ alcanza a más de 5 millones de costarricenses, ya que las actividades culturales y artísticas promovidas por el Ministerio están diseñadas para abarcar tanto a las áreas urbanas como rurales, asegurando que incluso las comunidades con menor acceso a la infraestructura cultural puedan beneficiarse de la oferta artística nacional.

Además, el MCJ ha establecido alianzas estratégicas con gobiernos locales, universidades, organizaciones culturales y empresas privadas para garantizar el financiamiento y la ejecución de proyectos culturales a gran escala. El Ministerio también ha recibido apoyo de organismos internacionales como la UNESCO, la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para la implementación de proyectos que promueven la economía creativa y la regeneración urbana mediante el arte.

El MCJ ha sido una pieza clave en el desarrollo de la economía creativa de Costa Rica, la cual representa aproximadamente un 2.2% del Producto Interno Bruto (PIB), generando empleo y oportunidades para miles de artistas y profesionales del sector cultural. Según datos del Ministerio de Cultura y Juventud, el sector cultural y creativo emplea a más de 35,000 personas en áreas como las artes visuales, la música, el teatro, el cine, la danza y la literatura.

Los programas de fomento a la economía creativa, como el Programa Nacional para las Artes Escénicas y el Programa de Fomento de la Industria Audiovisual, han permitido que artistas y productores locales accedan a financiamiento, espacios de exhibición y redes de colaboración internacionales, aumentando la visibilidad y el reconocimiento del arte costarricense a nivel global.

En el ámbito social, el MCJ ha implementado proyectos de intervención comunitaria mediante el arte y la cultura, promoviendo la inclusión social y la participación ciudadana en zonas urbano-marginales y comunidades rurales. La estrategia de "arte como herramienta de cohesión social" ha sido particularmente efectiva para reducir la violencia y mejorar la percepción de seguridad en barrios vulnerables.

El Ministerio de Cultura y Juventud ha adoptado un enfoque de sostenibilidad y regeneración en sus políticas culturales, reconociendo el potencial del arte y la cultura como herramientas para revitalizar el espacio público y fomentar la convivencia social.

El programa "Enamorate de tu Ciudad", lanzado en 2010, es un claro ejemplo de cómo la cultura puede transformar el entorno urbano. Este programa ha permitido la activación de parques, plazas y calles mediante conciertos, ferias de arte, performances y actividades recreativas, promoviendo la apropiación de los espacios públicos por parte de la ciudadanía.

El enfoque regenerativo también se evidencia en la creación de espacios culturales temporales y en la reutilización de infraestructuras urbanas abandonadas para eventos artísticos y culturales. El MCJ ha promovido la colaboración con gobiernos locales y sector privado para adaptar edificios históricos y espacios urbanos en desuso para convertirlos en centros culturales y galerías temporales.

El MCJ enfrenta importantes desafíos para mantener y ampliar su impacto en el desarrollo cultural de Costa Rica:

- Financiamiento insuficiente – El presupuesto estatal destinado al sector cultural es limitado y depende en gran medida de la disponibilidad de fondos públicos y la colaboración con patrocinadores privados y organismos internacionales.

- Desigualdad en el acceso a la cultura – Las regiones rurales y las comunidades indígenas aún enfrentan barreras para acceder a la oferta cultural, lo que requiere una mayor descentralización de los programas y recursos culturales.
- Sostenibilidad de los proyectos culturales – La implementación de proyectos culturales itinerantes o temporales requiere estrategias de financiamiento a largo plazo y modelos de gestión flexibles para garantizar su continuidad y adaptación a las necesidades cambiantes de la sociedad.
- Modernización y digitalización – La transformación digital de las industrias culturales es una necesidad creciente para ampliar la audiencia y mejorar la accesibilidad a contenidos culturales mediante plataformas digitales.

2.1.2 Misión y visión

Según el sitio web del Ministerio de Cultura y Juventud (2025), la misión del MCJ es promover la diversidad cultural y artística, garantizar el acceso a la cultura como un derecho fundamental y fomentar el desarrollo de las industrias culturales y creativas. Esta misión está orientada a fortalecer la identidad nacional, impulsar la cohesión social y promover la participación activa de la ciudadanía en la vida cultural. Además, el MCJ se compromete a crear las condiciones necesarias para que los artistas y gestores culturales puedan desarrollar su potencial creativo y económico en un entorno que valore y respete la diversidad.

El propósito institucional del MCJ se fundamenta en tres pilares estratégicos:

1. Preservación y promoción del patrimonio cultural – A través de la protección de sitios históricos, la conservación de tradiciones y el apoyo a expresiones artísticas.

2. Acceso y participación en la cultura – Fomentando la descentralización cultural y llevando programas artísticos y culturales a comunidades rurales y urbano-marginales.
3. Fortalecimiento de las industrias culturales y creativas – Impulsando la profesionalización y sostenibilidad económica de los sectores artísticos mediante programas de formación, financiamiento y promoción.

El Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ) es la entidad gubernamental responsable de formular y ejecutar las políticas culturales y de juventud del país. El MCJ trabaja en estrecha colaboración con otras instituciones públicas y privadas, así como con organismos internacionales, para consolidar la diversidad cultural y promover la creatividad como motor de desarrollo económico y social.

El ministerio impulsa la conservación y protección del patrimonio cultural mediante programas que abarcan desde la restauración de sitios históricos hasta la creación de espacios culturales accesibles a las comunidades. A través de sus diferentes departamentos y entidades, como el Teatro Nacional, el Centro de Cine, la Compañía Nacional de Danza y el Sistema Nacional de Educación Musical (SINEM), el MCJ brinda apoyo a artistas y gestores culturales, promoviendo la formación y profesionalización en las distintas disciplinas artísticas.

En términos de juventud, el MCJ promueve políticas que incentivan la participación activa de los jóvenes en el desarrollo cultural, proporcionando plataformas para el arte, la música y la expresión creativa. La visión institucional del ministerio es convertirse en un referente nacional e internacional en el fomento de la cultura y la creatividad, asegurando que la cultura sea un factor clave para el bienestar social y el crecimiento económico.

El MCJ también tiene un compromiso con la sostenibilidad y la regeneración urbana a través de la activación de espacios públicos mediante eventos culturales, festivales y

exposiciones itinerantes. Este enfoque ha permitido mejorar la percepción de seguridad y fortalecer el sentido de comunidad en diferentes regiones del país. El ministerio también busca fortalecer la economía creativa mediante programas de apoyo financiero y la creación de redes de colaboración entre artistas, empresas y comunidades locales.

Finalmente, el MCJ reconoce que el acceso a la cultura es un derecho humano y trabaja para garantizar que las oportunidades de participación cultural estén disponibles para todos los ciudadanos, sin importar su condición social o ubicación geográfica. El ministerio mantiene una relación estrecha con otras instituciones gubernamentales y organismos internacionales para asegurar que las políticas culturales estén alineadas con los objetivos de desarrollo sostenible y la inclusión social.

2.1.3 Estructura organizativa

El Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ) de Costa Rica tiene una estructura organizativa jerárquica dividida en cuatro niveles principales (MCJ, 2024):

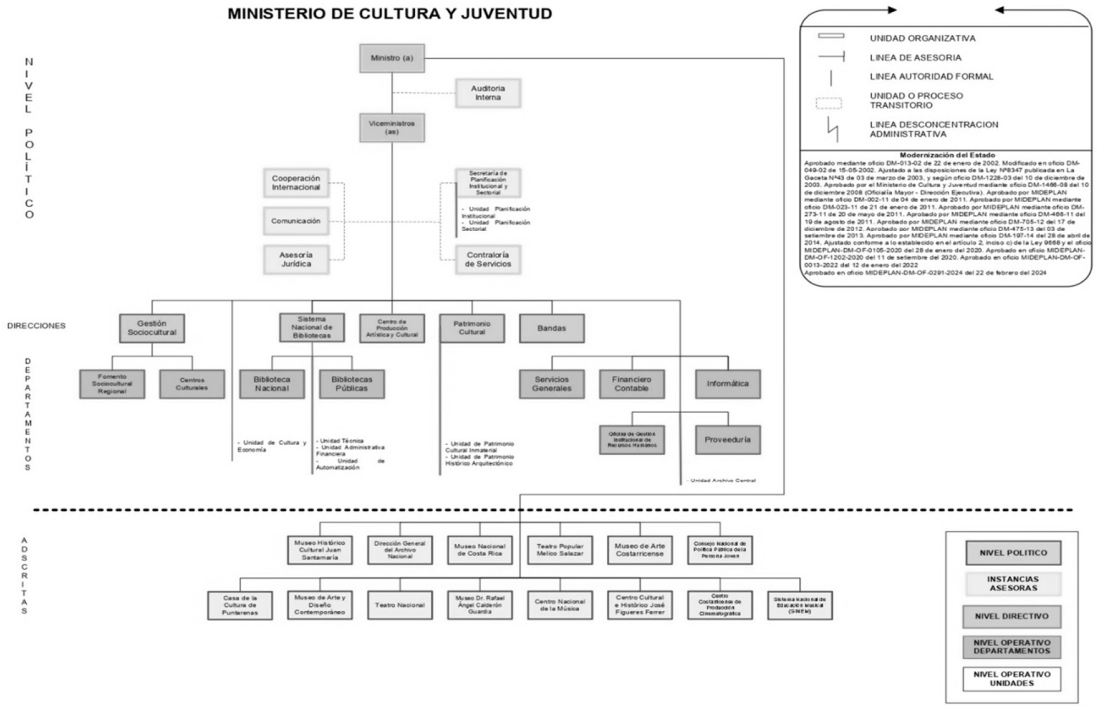
1. Nivel Político – Encabezado por el Ministro (a) de Cultura y Juventud, con el apoyo de viceministros(as).
2. Nivel Directivo – Incluye la Secretaría de Planificación y departamentos clave como Fomento Sociocultural, Patrimonio Cultural y Gestión Sociocultural.
3. Nivel Operativo – Compuesto por unidades administrativas y técnicas, responsables de la ejecución de políticas y proyectos.
4. Instancias Asesoras – Incluye asesoría jurídica, cooperación internacional y contraloría de servicios.

El Proyecto M.I.A. estaría adscrito al Nivel Operativo dentro de la Dirección de Fomento Sociocultural o Gestión Sociocultural, ya que estas áreas supervisan programas culturales y proyectos comunitarios. La vinculación directa con el MCJ permitirá asegurar financiamiento, apoyo logístico y coordinación con gobiernos locales y artistas.

Por un lado, el Ministerio de Cultura y Juventud, posee una estructura institucional jerárquica (ver figura 1), con niveles de autoridad definidos y procesos centralizados, mientras que la estructura del proyecto M.I.A. es más bien flexible y adaptativa, basada en principios de gestión regenerativa y participación comunitaria.

Figura 1.

Estructura Organizativa del Ministerio de Cultura y Juventud de Costa Rica.



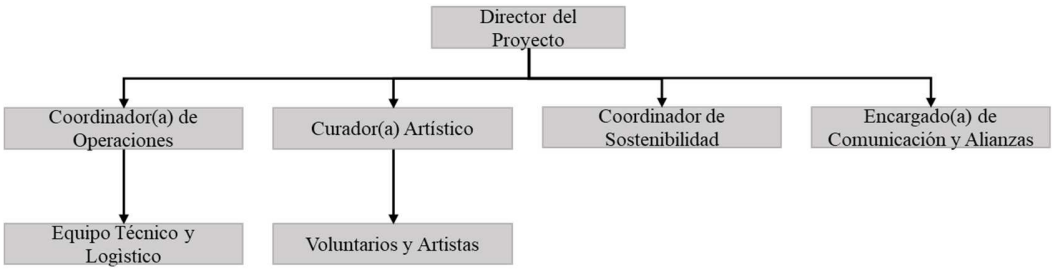
Nota. La figura muestra la estructura organizativa a nivel político, directivo, operativo por departamentos y operativo por unidades y su interacción con instancias asesoras. De Estructura Organizativa, por Ministerio de Cultura y Juventud de Costa Rica, 2024 (https://www.mcj.go.cr/sites/default/files/2024-04/Organigrama%202024.pdf)

La propuesta de estructura organizativa para el proyecto M.I.A es la siguiente (Ver Figura 2):

- Director(a) del Proyecto – Responsable de la planificación, gestión y supervisión general.
- Coordinador(a) de Operaciones – Encargado de la logística y operación itinerante del museo.
- Curador(a) Artístico – Selección de artistas, organización de exposiciones y programación de actividades.
- Coordinador(a) de Sostenibilidad – Implementación de estrategias regenerativas y economía circular.
- Encargado(a) de Comunicación y Alianzas – Relación con patrocinadores, gobiernos locales y comunidad.
- Equipo Técnico y Logístico – Montaje, desmontaje y transporte del museo.
- Voluntarios y Artistas – Participación activa en las actividades culturales y comunitarias.

Figura 2.

Estructura Organizativa del Proyecto M.I.A.



Nota: Autoría propia

2.1.4 Productos y servicios que ofrece

El Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ) de Costa Rica ofrece una amplia variedad de productos y servicios culturales y artísticos. Estos se resumen con base en la información del sitio web del Ministerio (MCJ, 2025) y se pueden clasificar en las siguientes categorías:

1. Fomento y promoción de las artes

- Exhibiciones y espectáculos – El MCJ organiza y financia presentaciones artísticas como conciertos, obras de teatro, danza y exposiciones de arte.
- Festivales y encuentros culturales – Promueve eventos nacionales e internacionales como el Festival Internacional de las Artes (FIA) y el Festival Nacional de Danza.
- Apoyo a artistas y gestores culturales – Brinda becas, financiamiento y oportunidades de formación para artistas visuales, músicos, actores y escritores.
- Programas de arte itinerante – El MCJ promueve la difusión artística en comunidades mediante programas móviles como conciertos y exposiciones itinerantes.

2. Conservación y difusión del patrimonio cultural

- Museos y sitios históricos – El MCJ administra espacios como el Museo Nacional, el Museo de Arte Costarricense y el Museo de Arte y Diseño Contemporáneo.
- Restauración y mantenimiento de edificios históricos – Dirige proyectos para la preservación y restauración de sitios patrimoniales de valor cultural.
- Archivo Nacional – Conservación y digitalización de documentos históricos y patrimonio documental del país.
- Biblioteca Nacional Miguel Obregón Lizano – Ofrece servicios de acceso a libros, investigaciones y materiales históricos.

3. Educación y formación artística

- Sistema Nacional de Educación Musical (SINEM) – Proporciona formación musical gratuita a niños y jóvenes en diferentes regiones del país.
- Escuela Casa del Artista – Ofrece formación en artes visuales y escénicas para niños, jóvenes y adultos.
- Talleres y cursos artísticos – El MCJ organiza talleres de pintura, teatro, música, danza y otras disciplinas artísticas para fomentar la formación y profesionalización en las artes.

4. Apoyo a la economía creativa

- Programas de emprendimiento cultural – Brinda financiamiento y asesoría para la creación y sostenibilidad de empresas culturales.
- Ferias de arte y diseño – Facilita espacios para la comercialización de productos culturales y artísticos.
- Asistencia técnica y legal – Apoya a artistas y gestores culturales en temas de propiedad intelectual y derechos de autor.
- Fomento a las industrias creativas – Promueve la producción y exportación de productos culturales como cine, música y artes escénicas.

5. Acceso a espacios culturales

- Teatro Nacional de Costa Rica – Espacio para presentaciones artísticas nacionales e internacionales.
- Centro Nacional de la Cultura (CENAC) – Sede para eventos culturales, exposiciones y encuentros artísticos.

- Salas de exposiciones y auditorios – El MCJ administra una red de espacios culturales que están disponibles para uso de la comunidad artística y el público en general.

6. Participación comunitaria y regeneración urbana

- Programa Enamorate de tu Ciudad – Actividades culturales en espacios públicos para revitalizar las comunidades y fomentar la participación ciudadana.
- Activación de espacios públicos – El MCJ facilita la apropiación del espacio público mediante eventos culturales, mercados de arte y presentaciones en parques y plazas.
- Red de Casas de la Cultura – Espacios comunitarios donde se ofrecen actividades culturales, talleres y exposiciones en colaboración con gobiernos locales.

7. Producción y difusión de contenidos culturales

- Centro de Cine – Promueve la producción cinematográfica nacional y organiza el Festival de Cine de Costa Rica.
- Radio y televisión cultural – El MCJ colabora con medios públicos para difundir contenido cultural y educativo.
- Plataformas digitales – El MCJ mantiene sitios web y redes sociales para la promoción de eventos y actividades culturales.

8. Programas de cooperación internacional

- Alianzas con UNESCO y OEI – Participación en proyectos culturales y artísticos a nivel internacional.
- Intercambios artísticos y culturales – Promueve la movilidad de artistas costarricenses y la recepción de eventos internacionales en Costa Rica.
- Proyectos financiados por organismos internacionales – El MCJ colabora con entidades como el BID para implementar programas culturales de impacto social y económico.

En general, estos son los principales productos y servicios que el MCJ ofrece (Ver Tabla 1):

Tabla 1.

Productos y Servicios del MCJ.

Categoría	**Productos y Servicios**
Fomento De Las Artes	Conciertos, obras de teatro, festivales, exposiciones
Patrimonio Cultural	Museos, sitios históricos, archivos, biblioteca
Educación Artística	Formación musical (SINEM), talleres de arte, escuela Casa del Artista
Economía Creativa	Ferias de arte, asesoría técnica, apoyo a emprendimientos culturales
Acceso A Espacios Culturales	Teatro Nacional, CENAC, salas de exposiciones
Participación Comunitaria	Programa "Enamorate de tu Ciudad", casas de la cultura
Producción Y Difusión Cultural	Cine, radio, televisión, plataformas digitales
Cooperación Internacional	Proyectos con UNESCO, intercambios culturales

Nota: Autoría propia.

El Proyecto Museo Itinerante del Artista (M.I.A.) se alinea directamente con varios de estos productos y servicios, especialmente en las áreas de fomento de las artes**,** activación de espacios públicos**,** participación comunitaria **y** economía creativa**.** El respaldo del MCJ permitirá que el M.I.A. tenga acceso a redes de artistas, plataformas de financiamiento y espacios públicos adecuados para su implementación y sostenibilidad a largo plazo.

2.2 Teoría de Administración de Proyectos

A continuación, se presentan los términos más importantes relacionados con la Administración de Proyectos. La explicación de cada uno de estos conceptos resulta fundamental para el proyecto propuesto, ya que abarca los distintos principios, dominios de desempeño, enfoques y grupos de procesos definidas en la Administración de Proyectos.

2.2.1 Principios de la dirección de proyectos

El Estándar para la Dirección de Proyectos del Project Management Institute (2021) establece que un principio de dirección de proyectos es una norma o valor fundamental que guía el comportamiento y las decisiones de las personas que participan en la ejecución de un proyecto. Estos principios proporcionan un marco de referencia para la toma de decisiones y la conducta profesional de los directores de proyecto y los equipos de trabajo, asegurando que las acciones individuales y colectivas estén alineadas con las metas y valores del proyecto y de la organización

2.2.2 Finalidad de los principios de dirección de proyectos

Los principios tienen como finalidad:

- Establecer un marco ético y profesional para la gestión de proyectos.
- Guiar el comportamiento de los actores involucrados en el proyecto (director del proyecto, equipo, patrocinadores y otros interesados).
- Fomentar la coherencia en la toma de decisiones.
- Promover la adaptabilidad y la resiliencia en la ejecución del proyecto.
- Mejorar la colaboración y el desempeño del equipo.

- Asegurar que el proyecto se alinee con las expectativas de los interesados y los objetivos estratégicos de la organización.

A continuación, se explican los 12 principios junto con su finalidad y cómo podrían aplicarse específicamente en el Proyecto Museo Itinerante del Artista (M.I.A.):

1. Ser un administrador diligente, respetuoso y cuidadoso

Finalidad: Fomentar una actitud ética y profesional en la gestión del proyecto.

Operativización en el M.I.A.:

- El director del proyecto debe actuar con responsabilidad y ética en el uso de los recursos públicos y privados.
- La selección de artistas y la programación cultural deben realizarse de manera transparente y justa.

2. Crear un entorno colaborativo del equipo de proyecto

Finalidad: Promover la colaboración, la diversidad y la comunicación abierta dentro del equipo.

Operativización en el M.I.A.:

- Incluir a artistas, curadores, gestores culturales y patrocinadores en la toma de decisiones.
- Fomentar sesiones de trabajo conjuntas para definir las exposiciones y actividades del museo.

3. Involucrarse eficazmente con los interesados

Finalidad: Asegurar la participación activa y constante de los interesados para garantizar su apoyo y alineación con los objetivos del proyecto.

Operativización en el M.I.A.:

- Realizar reuniones regulares con el Ministerio de Cultura y Juventud, artistas y comunidades.
- Crear mecanismos de retroalimentación para asegurar que el proyecto responda a las expectativas de los participantes.

4. Enfocarse en el valor

Finalidad: Garantizar que el proyecto entregue valor real a los interesados.

Operativización en el M.I.A.:

- Asegurar que las exposiciones y actividades generen impacto social y económico en las comunidades visitadas.
- Medir el éxito del museo a través de indicadores de regeneración urbana y participación ciudadana.

5. Reconocer, evaluar y responder a las interacciones del sistema

Finalidad: Evaluar cómo las decisiones afectan el proyecto y el entorno en el que opera.

Operativización en el M.I.A.:

- Considerar las condiciones culturales y sociales de cada comunidad al definir las actividades itinerantes.
- Adaptar el diseño y logística del museo a las condiciones del espacio público donde se implementará.

6. Demostrar comportamientos de liderazgo

Finalidad: Inspirar, motivar y guiar al equipo hacia el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

Operativización en el M.I.A.:

- El director del proyecto debe motivar al equipo, resolver conflictos y garantizar un ambiente de trabajo saludable.
- Desarrollar un liderazgo compartido, donde los artistas y gestores culturales también asuman roles de liderazgo.

7. Adaptar en función del contexto

Finalidad: Personalizar las prácticas y procesos de dirección de proyectos según el contexto específico.

Operativización en el M.I.A.:

- Adaptar el modelo operativo y logístico del museo a las necesidades y capacidades de cada comunidad.
- Utilizar metodologías ágiles para adaptar las exposiciones y actividades culturales según la retroalimentación de los interesados.

8. Incorporar la calidad en los procesos y los entregables

Finalidad: Asegurar que los resultados y productos del proyecto cumplan con los estándares de calidad esperados.

Operativización en el M.I.A.:

- Definir estándares claros para la curaduría y producción de exposiciones.
- Realizar revisiones periódicas para asegurar que el montaje y las presentaciones cumplan con criterios de excelencia artística.

9. Navegar en la complejidad

Finalidad: Ser capaz de manejar las interacciones y factores complejos que afectan el proyecto.

Operativización en el M.I.A.:

- Coordinar con gobiernos locales, patrocinadores y artistas en diferentes regiones.
- Gestionar la logística y el transporte del museo itinerante de manera eficiente para evitar retrasos.

10. Optimizar las respuestas a los riesgos

Finalidad: Anticipar, identificar y responder eficazmente a los riesgos que puedan afectar el proyecto.

Operativización en el M.I.A.:

- Identificar riesgos relacionados con el clima, la seguridad y la disponibilidad de espacios públicos.
- Desarrollar planes de contingencia para garantizar la continuidad de las operaciones.

11. Adoptar la adaptabilidad y la resiliencia

Finalidad: Promover la capacidad de adaptación ante cambios e imprevistos en el proyecto.

Operativización en el M.I.A.:

- Ser flexible en la programación de actividades culturales en respuesta a cambios en las condiciones locales.
- Ajustar la logística y el diseño del museo según las condiciones físicas y climáticas de cada sitio.

12. Permitir el cambio para lograr el estado futuro previsto

Finalidad: Facilitar la adaptación al cambio y promover la mejora continua.

Operativización en el M.I.A.:

- Evaluar periódicamente el impacto social y económico del museo itinerante.
- Recoger retroalimentación de las comunidades y los artistas para mejorar la experiencia del museo.

2.2.3 Dominios de desempeño del proyecto

Según la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMI, 2021), un dominio de desempeño es un grupo de actividades interrelacionadas que son críticas para el éxito del proyecto. Los dominios de desempeño proporcionan un marco integral para dirigir y gestionar proyectos, ya que abarcan los diferentes aspectos que influyen en el desarrollo y los resultados de un proyecto.

La finalidad de los dominios de desempeño es:

- Facilitar la integración y alineación de las actividades del proyecto.
- Proporcionar una estructura para planificar, ejecutar, monitorear y controlar los proyectos.
- Guiar el comportamiento y las decisiones del director del proyecto y del equipo.
- Asegurar que el proyecto entregue valor a los interesados y a la organización.
- Adaptar las prácticas de gestión a las condiciones específicas y cambiantes del proyecto.

Los dominios de desempeño no son procesos ni fases del proyecto, sino áreas de enfoque que deben mantenerse y optimizarse continuamente durante el ciclo de vida del proyecto.

A continuación, se describen los ocho dominios de desempeño y cómo se relacionan con el Proyecto Museo Itinerante del Artista (M.I.A.):

1. Desempeño de los interesados (Stakeholders Performance): Asegurar el compromiso y la participación activa de los interesados para alinear el proyecto con sus expectativas y necesidades.

Relación con el M.I.A.:

- Identificar y gestionar las expectativas de artistas, gobiernos locales, patrocinadores y comunidades.
- Realizar reuniones periódicas y mecanismos de retroalimentación para evaluar el nivel de satisfacción de los interesados.
- Fomentar la colaboración con el Ministerio de Cultura y Juventud para facilitar la obtención de permisos y apoyo logístico.

2. Desempeño del equipo (Team Performance): Establecer y mantener un equipo de proyecto cohesionado, motivado y comprometido para lograr los objetivos del proyecto.

Relación con el M.I.A.:

- Formar un equipo multidisciplinario de artistas, curadores, gestores culturales y operadores logísticos.
- Fomentar un ambiente de colaboración y creatividad para resolver problemas y adaptarse a condiciones cambiantes.
- Establecer roles y responsabilidades claras para el montaje, desmontaje y operación del museo itinerante.

3. Desempeño del enfoque de desarrollo (Development Approach and Life Cycle Performance): Definir y aplicar el enfoque de desarrollo más adecuado (predictivo, adaptativo o híbrido) para gestionar el proyecto.

Relación con el M.I.A.:

- Utilizar un enfoque híbrido combinando elementos adaptativos para el diseño y planificación artística, y predictivos para la logística y operación.
- Adaptar la programación de exposiciones y actividades según las condiciones específicas de cada localidad.
- Permitir cambios en las actividades culturales en respuesta a la retroalimentación de los participantes y las comunidades.

4. Desempeño en la planificación (Planning Performance): Desarrollar y mantener un plan de proyecto efectivo que guíe la ejecución y permita la adaptación a cambios e imprevistos.

Relación con el M.I.A.:

- Definir un caso de negocio que contemple la logística de transporte, montaje y operación del museo.
- Identificar riesgos y desarrollar planes de contingencia para eventos climáticos o sociales que puedan afectar la operación del museo.
- Establecer cronogramas de actividades para las presentaciones y exposiciones en cada comunidad.

5. Desempeño del trabajo del proyecto (Project Work Performance): Asegurar que el trabajo del proyecto se ejecute conforme a los objetivos, estándares de calidad y restricciones definidas.

Relación con el M.I.A.:

- Asegurar que las exposiciones y actividades artísticas cumplan con los estándares de calidad establecidos en la curaduría.

- Evaluar periódicamente el estado del montaje, desmontaje y operación del museo.
- Monitorear la disponibilidad de recursos logísticos y técnicos para garantizar la continuidad operativa.

6. Desempeño en la entrega (Delivery Performance): Asegurar que el proyecto entregue los resultados previstos y el valor esperado para los interesados.

Relación con el M.I.A.:

- Evaluar el impacto de las actividades culturales en términos de regeneración urbana y participación comunitaria.
- Asegurar que las exposiciones reflejen la diversidad y calidad del arte costarricense.
- Recoger retroalimentación de las comunidades y los artistas para ajustar las actividades futuras.

7. Desempeño de las mediciones (Measurement Performance): Establecer indicadores y métricas para evaluar el desempeño y la efectividad del proyecto.

Relación con el M.I.A.:

- Definir indicadores de éxito como la asistencia a las exposiciones, nivel de participación comunitaria y cobertura mediática.
- Medir el impacto económico y social mediante encuestas y análisis de datos posteriores a las presentaciones.
- Establecer mecanismos para realizar ajustes en la estrategia y operación del museo según los resultados obtenidos.

8. Desempeño en la incertidumbre (Uncertainty Performance): Identificar, evaluar y gestionar los riesgos e incertidumbres para asegurar la resiliencia y adaptabilidad del proyecto.

Relación con el M.I.A.:

- Identificar riesgos relacionados con el transporte y montaje del museo itinerante.
- Evaluar posibles interrupciones por factores climáticos, políticos o sociales.
- Desarrollar un plan de contingencia para mantener la operación del museo ante eventos inesperados.

2.2.4 Enfoques de desarrollo y ciclo de vida de los proyectos.

Un enfoque de desarrollo en la dirección de proyectos se refiere a la estrategia o metodología utilizada para planificar, ejecutar y controlar un proyecto. Es la manera en la que se organiza y estructura el trabajo del proyecto desde su inicio hasta su conclusión. Los enfoques de desarrollo definen cómo se ejecutarán las fases del proyecto, los procesos involucrados y el grado de flexibilidad en la adaptación a cambios.

Según el PMI (2021), los enfoques de desarrollo pueden clasificarse en tres grandes categorías:

- Enfoque Predictivo
- Enfoque Adaptativo
- Enfoque Híbrido

El enfoque de desarrollo elegido influye directamente en la estructura, duración y nivel de incertidumbre del proyecto, así como en la participación de los interesados y el nivel de detalle de la planificación inicial.

Por otro lado, el ciclo de vida del proyecto es la secuencia de fases por las que pasa un proyecto desde su inicio hasta su cierre. Cada ciclo de vida se define en función del enfoque de desarrollo adoptado. Según Kerzner (2017), el ciclo de vida permite estructurar el proyecto en etapas que facilitan la toma de decisiones y la evaluación de resultados parciales.

Los ciclos de vida tienen las siguientes características:

- Un inicio y un final claramente definidos.
- Secuencia lógica de actividades.
- Evaluación de los resultados al final de cada fase.
- Retroalimentación y ajustes entre fases.
- Involucramiento progresivo de los interesados.

Principales enfoques de desarrollo y ciclos de vida

1. Enfoque Predictivo

El enfoque predictivo, también conocido como "cascada" o "waterfall", se basa en la planificación detallada y la secuencia lineal de fases desde el inicio del proyecto. Las actividades y los entregables están claramente definidos desde el principio, y los cambios se gestionan mediante procesos formales de control.

Características:

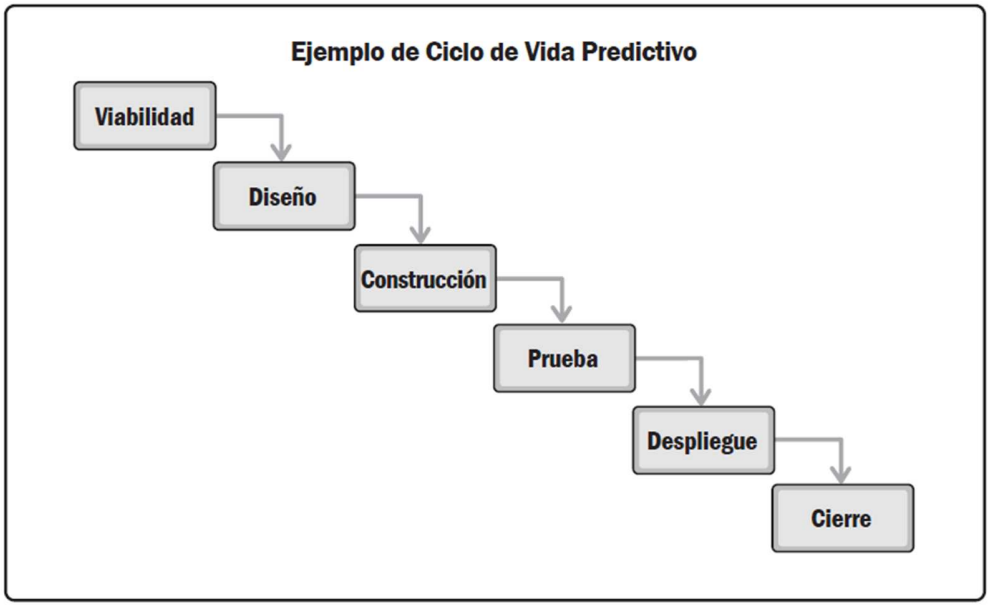
- La planificación inicial es exhaustiva y detallada.
- Las fases se ejecutan de manera secuencial y progresiva.
- Los cambios son limitados y deben ser aprobados mediante procesos de control de cambios.
- La medición del avance se basa en el cumplimiento de hitos y entregables.
- Requiere un alto nivel de certeza y claridad desde el inicio.

Aplicación típica:

- Proyectos de construcción y desarrollo de infraestructura.
- Proyectos con requisitos claros y estables.
- Proyectos con bajo nivel de incertidumbre.
- Ejemplo de ciclo de vida predictivo:

Figura 3.

Muestra de Ciclo de Vida Predictivo.



Nota: Tomado de Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (7.a ed.), (p.43), por Project Management Institute, 2021, PMI

2. Enfoque Adaptativo

El enfoque adaptativo, también conocido como ágil o incremental, se basa en la capacidad de adaptación y en la entrega continua de valor mediante ciclos iterativos e

incrementales. Las actividades se desarrollan en periodos cortos (sprints) y se ajustan en función de la retroalimentación continua de los interesados.

Características:

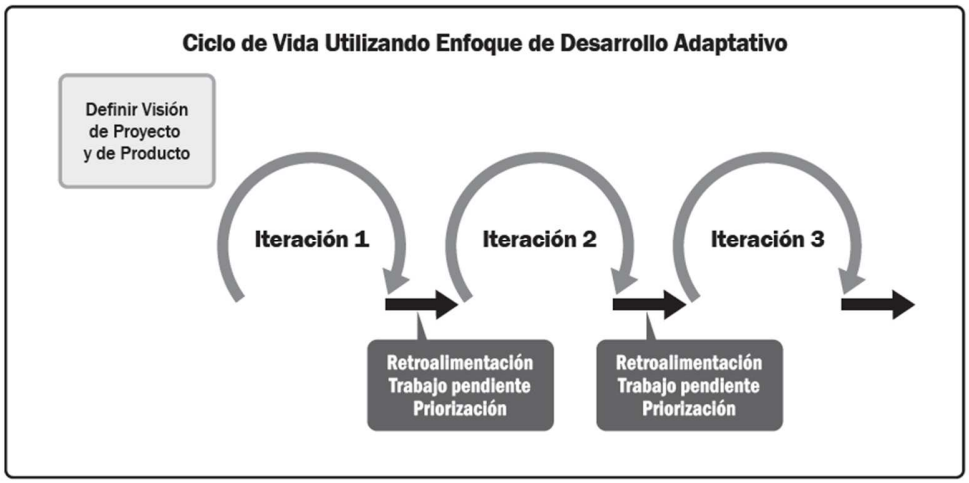
- La planificación es progresiva y flexible.
- Los entregables se definen y ajustan según el valor entregado.
- La colaboración y retroalimentación constante de los interesados es clave.
- Permite cambios rápidos y frecuentes durante el desarrollo del proyecto.
- La medición del avance se basa en la entrega de valor funcional.

Aplicación típica:

- Proyectos de software y tecnología.
- Proyectos creativos y de diseño.
- Proyectos con alta incertidumbre y requisitos cambiantes.
- Ejemplo de ciclo de vida adaptativo

Figura 4.

Ciclo de Vida con Enfoque de Desarrollo Adaptativo.



Nota: Tomado de Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (7.a ed.), (p.45), por Project Management Institute, 2021, PMI

3. Enfoque Híbrido

El enfoque híbrido combina elementos de los enfoques predictivo y adaptativo para aprovechar las ventajas de ambos. La estructura general del proyecto sigue una planificación inicial detallada, pero las fases de desarrollo y ejecución se adaptan mediante ciclos iterativos para responder a cambios o ajustes en los requisitos.

Características:

- La estructura general se define mediante una planificación detallada (predictivo).
- La ejecución y desarrollo se gestionan mediante ciclos iterativos (adaptativo).
- Permite flexibilidad y adaptabilidad sin comprometer la estabilidad del proyecto.
- La retroalimentación de los interesados influye en las decisiones durante la ejecución.

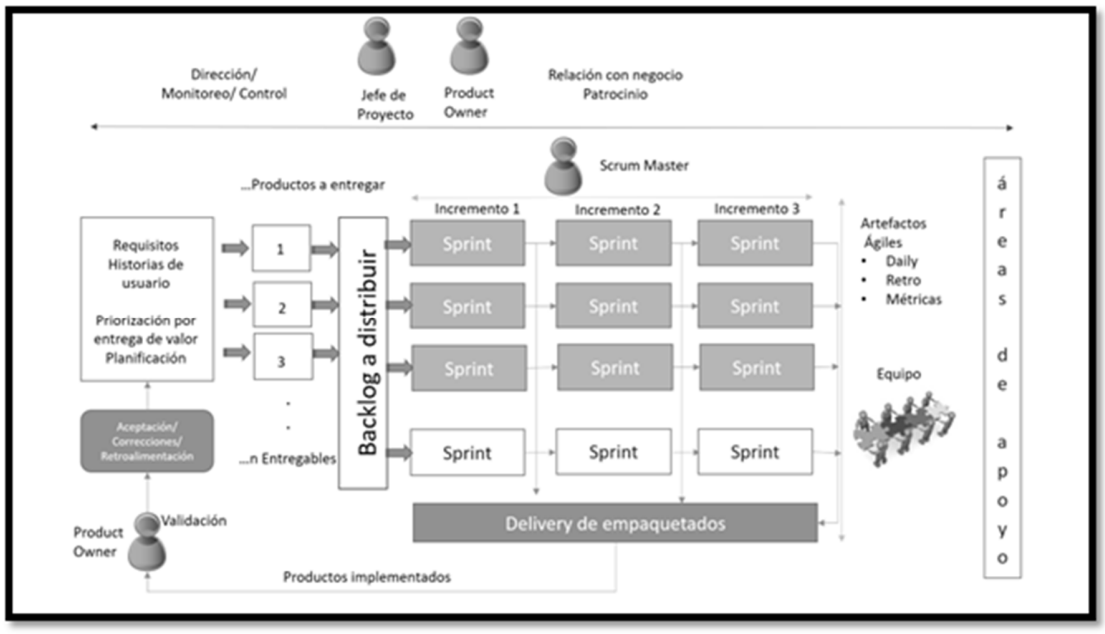
- La medición del avance se basa tanto en el cumplimiento de hitos como en la entrega de valor funcional.

Aplicación típica:

- Proyectos de construcción con elementos creativos o tecnológicos.
- Proyectos de diseño y desarrollo de productos.
- Proyectos con incertidumbre parcial.
- Ejemplo de ciclo de vida híbrido:

Figura 5.

Flujo de Trabajo de Proyecto Híbrido.



Nota: Recuperado de Proyectos: Características Y Beneficios De Un Enfoque Híbrido, por Álvarez, C. por Project Management Institute, Chile, 2024. Tomado de https://www.pmi.cl/blog/proyectos-caracteristicas-y-beneficios-de-un-enfoque-hibrido-22106

La elección del enfoque de desarrollo y ciclo de vida depende de varios factores:

- Nivel de incertidumbre – Si los requisitos son claros, se recomienda un enfoque predictivo; si son inciertos o cambiantes, se recomienda un enfoque adaptativo.
- Naturaleza del proyecto – Los proyectos de construcción e infraestructura suelen adaptarse mejor a enfoques predictivos, mientras que los proyectos creativos o tecnológicos requieren enfoques adaptativos.
- Participación de los interesados – Si la retroalimentación constante de los interesados es esencial, el enfoque adaptativo o híbrido es más adecuado.
- Flexibilidad y capacidad de adaptación – Si se anticipan cambios frecuentes, el enfoque adaptativo o híbrido ofrece mejores resultados.

El Proyecto Museo Itinerante del Artista (M.I.A.) corresponde a un proyecto con:

1. Alta complejidad logística (característica de proyectos predictivos).
2. Alta necesidad de adaptación a las condiciones y contexto de cada comunidad (característica de proyectos adaptativos).
3. Fuerte involucramiento de los interesados (artistas, comunidades, gobiernos locales).

Por lo tanto, el enfoque híbrido es el más adecuado para el Proyecto M.I.A., ya que:

La planificación logística inicial y la programación general deben definirse mediante un enfoque predictivo.

La programación de las exposiciones y actividades artísticas puede gestionarse mediante ciclos iterativos y flexibles, permitiendo ajustes continuos.

La retroalimentación de las comunidades y artistas permitirá adaptar el proyecto para maximizar el impacto y la participación ciudadana.

2.2.5 Administración, dirección o gerencia de proyectos

La administración, dirección o gerencia de proyectos es la disciplina que permite organizar y coordinar de manera eficiente los recursos y actividades necesarias para alcanzar los objetivos de un proyecto en un tiempo y costo determinados. Este proceso implica la aplicación de técnicas y herramientas específicas para planificar, ejecutar y monitorear las actividades del proyecto, garantizando la entrega de resultados alineados con las expectativas de los interesados y los objetivos estratégicos de la organización.

Meredith y Mantel (2019) definen la administración de proyectos como el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar recursos para lograr objetivos específicos en un plazo definido y con restricciones de costo y alcance. Destacan que el proceso de dirección de proyectos implica una combinación de habilidades técnicas y de liderazgo para coordinar equipos y resolver problemas a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

Lock (2017) señala que la administración de proyectos consiste en la aplicación de herramientas y técnicas para lograr los objetivos de un proyecto, desde su inicio hasta su cierre. El autor enfatiza la importancia de establecer una estructura clara, definir los entregables y controlar las actividades mediante indicadores de desempeño y métricas específicas.

Turner (2016) define la dirección de proyectos como una disciplina que combina habilidades técnicas y organizacionales para coordinar actividades complejas con el fin de lograr objetivos específicos. Turner destaca que la administración de proyectos implica la

gestión simultánea de personas, recursos, tiempo, riesgos y comunicación para asegurar la entrega de valor.

Al analizar las definiciones, se pueden identificar elementos comunes que permiten construir una comprensión más amplia de la administración de proyectos:

- Propósito: La administración de proyectos tiene como objetivo alcanzar resultados específicos mediante la coordinación eficiente de recursos y actividades.
- Proceso: La administración de proyectos sigue una estructura lógica que incluye planificación, ejecución, monitoreo y cierre.
- Restricciones: La administración de proyectos debe realizarse dentro de las limitaciones de tiempo, costo y alcance.
- Control y evaluación: Es necesario establecer indicadores y métricas para medir el desempeño y la calidad de los entregables.
- Gestión de riesgos y cambios: La administración de proyectos implica anticipar riesgos, implementar planes de mitigación y adaptarse a condiciones cambiantes.
- Liderazgo y coordinación: La administración de proyectos requiere la capacidad de guiar y motivar equipos, gestionando las relaciones entre las partes interesadas y los recursos del proyecto.

La administración de proyectos puede definirse como el proceso de planificación, organización, ejecución y control de recursos humanos, materiales y financieros para alcanzar objetivos específicos en un tiempo y costo determinados. Esta disciplina implica la aplicación de herramientas y técnicas especializadas, combinadas con habilidades de liderazgo y comunicación para coordinar equipos y garantizar la entrega de valor.

Desde el punto de vista de Meredith y Mantel, la administración de proyectos está orientada a la planificación estratégica y la coordinación de recursos.

Para Lock, el énfasis está en la aplicación de herramientas y técnicas para asegurar el cumplimiento de los objetivos y la satisfacción de los interesados.

En la visión de Turner, la administración de proyectos combina tanto habilidades técnicas como de liderazgo para convertir la visión en resultados tangibles.

En el caso del Proyecto Museo Itinerante del Artista (M.I.A.), la administración de proyectos implica:

- Definir claramente los objetivos culturales y sociales: Diseñar una programación artística que refleje la diversidad y riqueza cultural de Costa Rica.
- Planificación estratégica: Desarrollar un cronograma detallado para la logística de transporte, montaje y operación del museo.
- Gestión de recursos: Coordinar equipos de curadores, artistas, gestores culturales y patrocinadores.
- Monitoreo y control: Evaluar el desempeño del museo en términos de participación comunitaria, regeneración urbana y satisfacción de los interesados.
- Gestión de riesgos: Anticipar posibles problemas logísticos, climáticos o sociales y establecer planes de contingencia para asegurar la continuidad operativa del museo.
- Adaptabilidad y mejora continua: Incorporar la retroalimentación de los visitantes y las comunidades para ajustar y mejorar la experiencia artística.

La combinación de habilidades técnicas (planificación, control y gestión de recursos) y habilidades humanas (liderazgo, comunicación y motivación) será clave para el éxito del proyecto.

2.2.6 Grupos de procesos de la dirección de proyectos

Un proceso es una serie de actividades interrelacionadas que se llevan a cabo para convertir insumos (entradas) en productos o resultados específicos (salidas) mediante la aplicación de herramientas y técnicas apropiadas. En el contexto de la dirección de proyectos, los procesos se utilizan para estructurar y organizar el trabajo del proyecto, asegurando que se realicen las actividades necesarias para alcanzar los objetivos definidos.

Según el Project Management Institute (2023), un proceso consta de tres componentes básicos:

- Entradas – Factores o elementos que se necesitan para iniciar el proceso.
- Herramientas y técnicas – Métodos y estrategias utilizados para procesar las entradas.
- Salidas – Productos, servicios o resultados obtenidos tras completar el proceso.

La correcta aplicación de los procesos en la dirección de proyectos es fundamental porque:

- Permite estructurar el trabajo – Los procesos proporcionan un marco organizado para definir y ejecutar las tareas.
- Facilita la evaluación y control – Los procesos permiten medir el desempeño y la calidad del proyecto mediante indicadores específicos.

- Aumenta la eficiencia y efectividad – La estandarización de los procesos mejora la ejecución y reduce el riesgo de errores.
- Fomenta la mejora continua – La revisión y evaluación de los procesos permite introducir mejoras para futuros proyectos.
- Asegura la entrega de valor – La implementación de procesos efectivos garantiza que los entregables cumplan con los requisitos y expectativas de los interesados.

De acuerdo con la Guía Práctica de Grupos de Procesos del PMI (2023), los procesos de dirección de proyectos están organizados en cinco grupos de procesos, que abarcan el ciclo de vida completo del proyecto. En las figuras 6 y 7 se muestran dichos procesos, que a continuación se explican de forma resumida.

Figura 6.

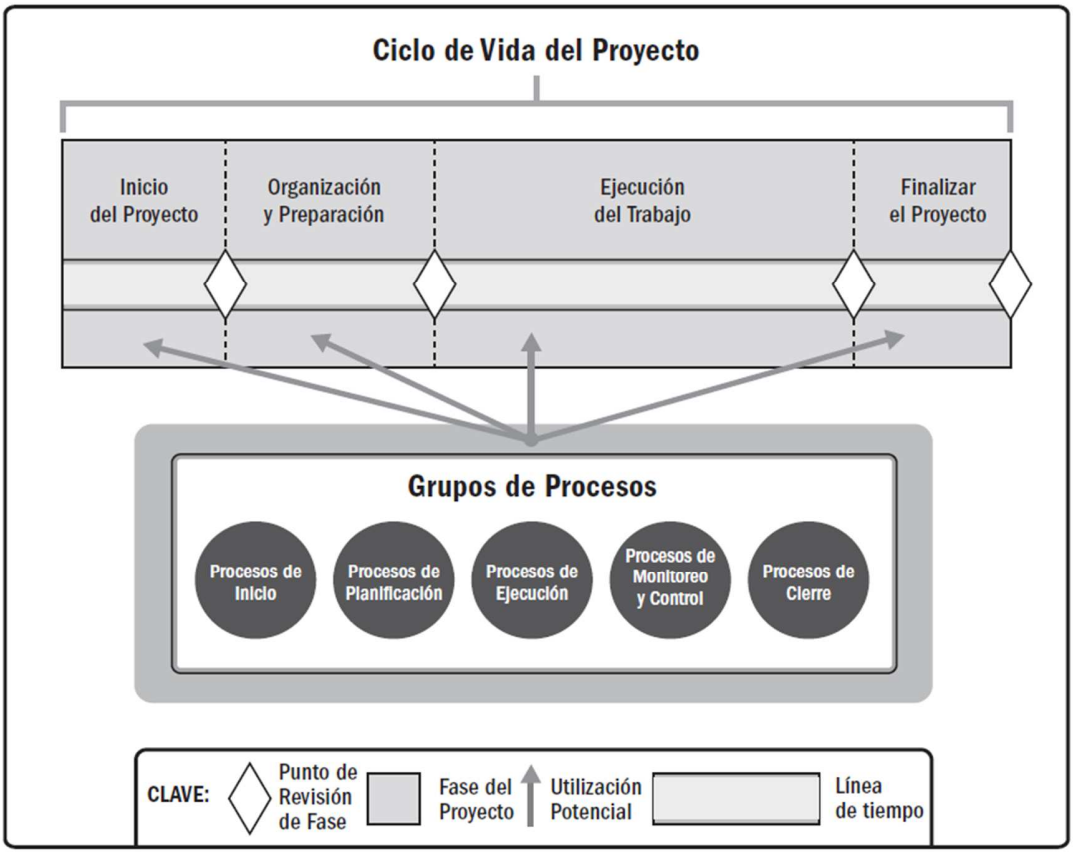
Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos

Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
Grupo de Procesos de Inicio	**Grupo de Procesos de Planificación**	**Grupo de Procesos de Ejecución**	**Grupo de Procesos de Monitoreo y Control**	**Grupo de Procesos de Cierre**
4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto 4.2 Identificar a los Interesados	5.1 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto 5.2 Planificar la Gestión del Alcance 5.3 Recopilar Requisitos 5.4 Definir el Alcance 5.5 Crear la EDT/WBS 5.6 Planificar la Gestión del Cronograma 5.7 Definir las Actividades 5.8 Secuenciar las Actividades 5.9 Estimar la Duración de las Actividades 5.10 Desarrollar el Cronograma 5.11 Planificar la Gestión de los Costos 5.12 Estimar los Costos 5.13 Determinar el Presupuesto 5.14 Planificar la Gestión de la Calidad 5.15 Planificar la Gestión de Recursos 5.16 Estimar los Recursos de las Actividades 5.17 Planificar la Gestión de las Comunicaciones 5.18 Planificar la Gestión de los Riesgos 5.19 Identificar los Riesgos 5.20 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 5.21 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 5.22 Planificar la Respuesta a los Riesgos 5.23 Planificar la Gestión de las Adquisiciones 5.24 Planificar el Involucramiento de los Interesados	6.1 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto 6.2 Gestionar el Conocimiento del Proyecto 6.3 Gestionar la Calidad 6.4 Adquirir Recursos 6.5 Desarrollar el Equipo 6.6 Dirigir al Equipo 6.7 Gestionar las Comunicaciones 6.8 Implementar la Respuesta a los Riesgos 6.9 Efectuar las Adquisiciones 6.10 Gestionar la Participación de los Interesados	7.1 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 7.2 Realizar el Control Integrado de Cambios 7.3 Validar el Alcance 7.4 Controlar el Alcance 7.5 Controlar el Cronograma 7.6 Controlar los Costos 7.7 Controlar la Calidad 7.8 Controlar los Recursos 7.9 Monitorear las Comunicaciones 7.10 Monitorear los Riesgos 7.11 Controlar las Adquisiciones 7.12 Monitorear el Involucramiento de los Interesados	8.1 Cerrar el Proyecto o Fase

Nota: El cuadro proporciona una lista de 49 procesos según su respectivo grupo. Tomado de *Grupos de Procesos Guía Práctica* (p. 22), por Project Management Institute, 2023, PMI

Figura 7.

Interrelación entre los componentes Clave de los Proyectos.



Nota: El gráfico describe la relación entre el ciclo de vida del proyecto y los distintos grupos de procesos. Tomado de Grupos de Procesos Guía Práctica (p. 14), por Project Managemet Institute, 2023, PMI

1. Grupo de Procesos de Inicio: Incluye los procesos para definir el proyecto y obtener la autorización para iniciarlo. En esta fase se identifican los interesados clave, se definen los objetivos del proyecto y se desarrolla el acta de constitución.

Ejemplos de procesos de inicio:

- Desarrollar el acta de constitución del proyecto.
- Identificar a los interesados.

Ejemplo en el proyecto M.I.A.:

- Elaborar el acta de constitución del Museo Itinerante del Artista, definir los objetivos culturales y artísticos, y obtener la aprobación de las autoridades del Ministerio de Cultura y Juventud.

2. Grupo de Procesos de Planificación: Define el alcance, las actividades, el cronograma y los recursos necesarios para completar el proyecto. Establece las métricas de éxito y las estrategias para gestionar los riesgos, la calidad y las comunicaciones.

Ejemplos de procesos de planificación:

- Definir el alcance del proyecto.
- Crear la estructura de desglose del trabajo (EDT).
- Estimar los costos y desarrollar el presupuesto.
- Planificar la gestión de riesgos.

Ejemplo en el proyecto M.I.A.:

- Desarrollar un cronograma detallado para la programación de las exposiciones, estimar los costos de transporte y montaje del museo, y definir las estrategias de sostenibilidad y participación comunitaria.

3. Grupo de Procesos de Ejecución: Consiste en llevar a cabo las actividades definidas en el plan para la dirección del proyecto. Implica la coordinación de equipos, la gestión de recursos y la ejecución de tareas para completar los entregables. Se garantiza la calidad y la gestión de la comunicación con los interesados.

Ejemplos de procesos de ejecución:

- Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto.
- Adquirir y gestionar recursos.
- Gestionar la calidad.
- Gestionar las comunicaciones.

Ejemplo en el proyecto M.I.A.:

- Montaje de las exposiciones, coordinación con artistas y comunidades locales, y ejecución de actividades culturales en cada ubicación del museo itinerante.

4. Grupo de Procesos de Monitoreo y Control: Implica el seguimiento y la medición del desempeño del proyecto. Identifica desviaciones respecto al plan original y propone acciones correctivas. Evalúa la efectividad de las estrategias de gestión de riesgos y calidad.

Ejemplos de procesos de monitoreo y control:

- Monitorear el trabajo del proyecto.
- Realizar el control integrado de cambios.
- Validar el alcance y controlar el cronograma.

Ejemplo en el proyecto M.I.A.:

- Evaluación periódica de la participación del público en las exposiciones, seguimiento del cumplimiento del cronograma y ajuste de actividades según la respuesta de las comunidades.

5. Grupo de Procesos de Cierre: Implica completar el proyecto o una fase específica de manera formal. Documenta los resultados y recopila las lecciones aprendidas. Libera los recursos del proyecto y cierra los contratos asociados.

Ejemplos de procesos de cierre:

- Cerrar el proyecto o fase.
- Evaluar el desempeño y documentar lecciones aprendidas.

Ejemplo en el proyecto M.I.A.:

- Presentación del informe final de impacto del museo itinerante, evaluación del nivel de satisfacción de las comunidades y cierre de contratos de logística y transporte.

2.2.7 Estrategia empresarial, portafolios, programas, proyectos

La estrategia empresarial, los portafolios, los programas y los proyectos son componentes fundamentales en la gestión organizacional, permitiendo a las empresas alcanzar sus objetivos estratégicos de manera estructurada y eficiente. A continuación, se presentan definiciones de cada uno de estos conceptos, así como su importancia para las organizaciones y la clasificación del Proyecto Museo Itinerante del Artista (M.I.A.) dentro de estos grupos.

1. Estrategia Empresarial

De acuerdo a Grant (2018), la estrategia empresarial es el conjunto de decisiones y acciones que determinan el desempeño a largo plazo de una organización. Implica la definición de objetivos, la asignación de recursos y la adaptación al entorno competitivo para lograr una ventaja sostenible.

Otros autores como Johnson, Scholes y Whittington (2017); definen la estrategia empresarial como la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, que busca alcanzar una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de recursos y competencias para satisfacer las expectativas de los stakeholders.

Por su parte, Hitt, Ireland y Hoskisson (2017), describen la estrategia empresarial como un conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones diseñadas para explotar competencias centrales y obtener una ventaja competitiva.

La estrategia empresarial es importante porque ofrece:

- Dirección y enfoque: Proporciona una orientación clara para la toma de decisiones y la asignación de recursos.
- Ventaja competitiva: Permite a la organización diferenciarse en el mercado y ofrecer valor único a los clientes.
- Adaptabilidad: Facilita la respuesta efectiva a cambios en el entorno externo e interno.
- Cohesión organizacional: Alinea los esfuerzos de todos los miembros hacia objetivos comunes.

El Museo Itinerante del Artista (M.I.A.) se alinea con la estrategia del Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ) de Costa Rica de promover la cultura, la regeneración urbana y el acceso equitativo a las expresiones artísticas. El proyecto busca posicionar el arte y la cultura como una herramienta para la reactivación económica y social, fortaleciendo el sector artístico y promoviendo la participación comunitaria.

2. Portafolio

El Project Management Institute (PMI) (2017) define un portafolio como una colección de proyectos, programas y operaciones gestionados de manera conjunta para alcanzar objetivos estratégicos específicos.

La Association for Project Management (APM) (2019) describe el portafolio como la selección, priorización y control de los proyectos y programas de una organización en línea con sus objetivos estratégicos y capacidad de entrega.

Por último, el Office of Government Commerce (OGC) (2018) define la gestión de portafolio como una colección coordinada de procesos y decisiones estratégicas que, en conjunto, permiten el equilibrio más efectivo entre el cambio organizacional y el negocio como es habitual.

El portafolio es relevante porque aporta:

- Alineación estratégica: Garantiza que los proyectos y programas apoyen directamente los objetivos de la organización.
- Optimización de recursos: Permite una asignación eficiente de recursos entre iniciativas prioritarias.
- Gestión de riesgos: Facilita la identificación y mitigación de riesgos a nivel organizacional.
- Valor agregado: Maximiza el retorno de inversión al centrarse en proyectos que aportan mayor valor.

El Proyecto M.I.A. podría formar parte de un portafolio cultural gestionado por el Ministerio de Cultura y Juventud que incluya otros programas y proyectos orientados a promover la economía creativa, la regeneración urbana y la accesibilidad cultural.

3. Programa

El Project Management Institute (PMI) (2017) define un programa como un grupo de proyectos relacionados gestionados de manera coordinada para obtener beneficios y control que no se lograrían si se gestionaran por separado.

Turner (2016) sostiene que un programa agrupa proyectos individuales bajo una gestión común para alcanzar objetivos estratégicos y obtener sinergias.

Por último, Pellegrinelli (2017) señala que un programa se centra en lograr beneficios estratégicos mediante la coordinación y supervisión de múltiples proyectos relacionados.

El Proyecto M.I.A. podría considerarse parte de un programa cultural enfocado en la regeneración de espacios públicos y la promoción de la economía creativa en Costa Rica, gestionado por el Ministerio de Cultura y Juventud.

No obstante, un proyecto es un esfuerzo temporal para crear un producto, servicio o resultado único, según lo explica el PMI (2021). Desde esta perspectiva el proyecto M.I.A. es claramente un proyecto individual, ya que tiene:

- Un alcance definido (creación de un museo itinerante).
- Un tiempo limitado (itinerancia en diferentes comunidades).
- Entregables específicos (exposiciones y actividades culturales).

Por lo tanto, el Proyecto M.I.A. es un proyecto dentro de un posible programa cultural gestionado por el Ministerio de Cultura y Juventud y alineado con los objetivos estratégicos del gobierno costarricense para promover la economía creativa y la regeneración urbana.

2.3 Estado de la cuestión y otra teoría propia del tema de interés

2.3.1 Situación actual del problema u oportunidad en estudio (estado de la cuestión)

Costa Rica cuenta con una rica diversidad cultural y artística, reflejada en las expresiones visuales, musicales, teatrales y literarias que forman parte de su identidad nacional. La cultura y el arte han sido históricamente valorados como herramientas de cohesión social y

desarrollo humano. Sin embargo, el acceso a la cultura y las oportunidades de participación artística en el país han estado marcados por desigualdades geográficas y socioeconómicas. La oferta cultural está altamente concentrada en la Gran Área Metropolitana (GAM), especialmente en San José y sus alrededores, donde se encuentran las principales infraestructuras culturales, como el Teatro Nacional, el Museo de Arte Costarricense y el Museo Nacional.

En las zonas rurales y en comunidades urbano-marginales, el acceso a la cultura es limitado debido a la falta de infraestructura cultural, la ausencia de programas continuos de difusión artística y las barreras económicas y sociales que enfrentan los habitantes de estas áreas. Según datos del Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ), más del 70% de las actividades culturales y artísticas organizadas o patrocinadas por el gobierno tienen lugar en la GAM, dejando a las comunidades rurales y periféricas con una oferta escasa o nula de eventos culturales. Esta situación genera una brecha significativa en términos de acceso a la cultura, afectando el desarrollo de la creatividad y la identidad cultural en estas comunidades.

El Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ) ha implementado diversas iniciativas para descentralizar el acceso a la cultura y fomentar la participación artística en todo el país. Entre las más destacadas se encuentran:

- Sistema Nacional de Educación Musical (SINEM): Proporciona formación musical gratuita a niños y jóvenes en diferentes regiones del país.
- Festival Internacional de las Artes (FIA): Plataforma para el intercambio cultural y la exposición de artistas nacionales e internacionales.
- Programa "Enamorate de tu Ciudad": Promueve la activación de espacios públicos mediante eventos culturales y artísticos en parques y plazas de la GAM.

- Red de Casas de la Cultura: Espacios culturales que ofrecen talleres y actividades artísticas en colaboración con gobiernos locales y organizaciones comunitarias.

Si bien estas iniciativas han logrado aumentar la visibilidad y participación en actividades culturales, su impacto ha sido limitado debido a la concentración geográfica en la GAM y la naturaleza temporal de muchos de estos eventos. La falta de continuidad y seguimiento en las comunidades rurales y urbano-marginales ha impedido que estas acciones generen un impacto sostenido y estructural en la democratización de la cultura.

El análisis de la situación actual evidencia varios problemas estructurales en la gestión y difusión cultural en Costa Rica:

- Descentralización insuficiente: La infraestructura y la oferta cultural siguen concentradas en la GAM.
- Falta de continuidad: La mayoría de las actividades culturales fuera de la GAM son eventos aislados, sin seguimiento o sostenibilidad a largo plazo.
- Accesibilidad económica: El costo de entrada a eventos culturales y el gasto en transporte limitan la participación de sectores de bajos ingresos.
- Falta de espacios adecuados: Muchas comunidades carecen de infraestructura física para albergar actividades culturales o exhibiciones artísticas.
- Falta de visibilidad para artistas emergentes: Los artistas fuera de la GAM enfrentan dificultades para exhibir y comercializar su obra debido a la falta de plataformas de exposición.

A nivel internacional, los museos itinerantes han demostrado ser una solución efectiva para descentralizar el acceso a la cultura y fomentar la participación artística en comunidades desfavorecidas. Ejemplos destacados incluyen:

- Museo Itinerante de Arte Contemporáneo (MUAC) de México:

Este museo ha recorrido diferentes estados de México, instalándose temporalmente en plazas, parques y centros comunitarios. Ha permitido que miles de personas, especialmente en comunidades rurales e indígenas, accedan al arte contemporáneo y participen en talleres y actividades educativas.

- Museo Móvil de Londres:

Este proyecto utiliza un camión adaptado como sala de exposición móvil, llevando arte y cultura a barrios periféricos y zonas con limitado acceso a instituciones culturales. El museo ofrece programas educativos y actividades de participación comunitaria.

- Museo de Arte Itinerante de Brasil:

Desarrollado por el gobierno brasileño, este museo ha recorrido diferentes regiones del país, presentando exposiciones sobre arte nacional e internacional y promoviendo la inclusión social mediante actividades interactivas.

Estos modelos internacionales reflejan una serie de factores clave para el éxito de los museos itinerantes:

- Flexibilidad y adaptabilidad para instalarse en diferentes contextos urbanos y rurales.
- Enfoque educativo mediante programas de formación y talleres comunitarios.
- Colaboración con gobiernos locales y comunidades para garantizar la participación y apropiación ciudadana.

- Estrategia de sostenibilidad mediante financiamiento público y privado, y la creación de redes de apoyo con instituciones culturales y artísticas.

El proyecto del Museo Itinerante del Artista (M.I.A.) se inspira en estos modelos internacionales y en las experiencias nacionales previas en materia de difusión cultural y participación artística.

2.3.2 Investigaciones que se han hecho sobre el tema en estudio

Para establecer un estado de la cuestión sólido sobre el diseño y la implementación del Museo Itinerante del Artista (M.I.A.) en Costa Rica, es fundamental analizar las principales investigaciones y referencias en torno a la gestión cultural, los proyectos museísticos itinerantes y las estrategias de descentralización cultural.

Esta revisión bibliográfica a continuación, permitirá comprender el contexto actual, identificar buenas prácticas y extraer lecciones aplicables al proyecto M.I.A:

- Guía para la elaboración de proyectos culturales Puntos de Cultura

La Dirección de Cultura del Ministerio de Cultura y Juventud de Costa Rica (2017) publicó una guía para la elaboración de proyectos culturales, diseñada para orientar a gestores culturales en la planificación, ejecución y seguimiento de proyectos comunitarios. La guía destaca la importancia de alinear los proyectos culturales con las necesidades específicas de las comunidades y con los objetivos estratégicos nacionales en materia de desarrollo cultural y social. Entre los aspectos clave que aborda la guía están la definición de objetivos, la identificación de actores clave, la planificación detallada de actividades, la elaboración de presupuestos y la implementación de mecanismos de evaluación y seguimiento. Este documento resalta que un proyecto cultural exitoso debe promover la participación comunitaria,

garantizar la sostenibilidad a largo plazo y generar un impacto social medible. Estos principios son directamente aplicables al proyecto M.I.A., ya que un museo itinerante no solo debe llevar arte a las comunidades, sino también fomentar la apropiación cultural y fortalecer el tejido social en las localidades visitadas. La guía también enfatiza la necesidad de establecer alianzas estratégicas con actores públicos y privados para asegurar la viabilidad y continuidad del proyecto.

- Exposiciones itinerantes en el mercado latinoamericano

El artículo de Eve Museografía (2020) analiza las dinámicas y desafíos del mercado de exposiciones itinerantes en América Latina. El estudio señala que las exposiciones itinerantes se han consolidado como una herramienta efectiva para ampliar el acceso al arte y la cultura, especialmente en países donde la infraestructura museística está concentrada en las principales ciudades. En América Latina, países como Brasil, México, Argentina, Colombia y Perú han logrado implementar exposiciones itinerantes con éxito gracias a modelos de financiamiento mixto (público y privado) y a la colaboración con fundaciones y empresas culturales. Sin embargo, el artículo advierte que uno de los principales obstáculos para la sostenibilidad de estos proyectos es la dependencia de recursos externos y la limitada capacidad de los gobiernos para garantizar financiamiento constante. Este análisis es relevante para el proyecto M.I.A., ya que evidencia la importancia de diseñar un modelo financiero sostenible que combine fondos públicos, patrocinio privado y posibles ingresos por actividades culturales para garantizar la continuidad del museo itinerante. También resalta la necesidad de adaptar las exposiciones a las características culturales y sociales de cada comunidad para maximizar el impacto y la aceptación del proyecto.

- Estrategia Costa Rica Creativa y Cultural 2020-2030

El Ministerio de Cultura y Juventud de Costa Rica (2020) desarrolló la Estrategia Costa Rica Creativa y Cultural 2020-2030 como un marco de política pública para fortalecer el desarrollo de las industrias creativas y culturales en el país. La estrategia identifica cuatro sectores clave para la promoción de la creatividad y la cultura: artes escénicas, artes visuales, producción audiovisual e identidad territorial. La descentralización cultural es uno de los pilares de esta estrategia, que busca aumentar la oferta cultural en comunidades fuera de la GAM mediante la creación de programas de acceso y participación artística. La estrategia también enfatiza la importancia de fomentar la economía creativa mediante la capacitación de artistas y gestores culturales, la promoción de eventos culturales y la creación de plataformas para la difusión y comercialización de productos culturales. La propuesta del proyecto M.I.A. se alinea con esta estrategia al promover el acceso al arte en comunidades periféricas y al apoyar a los artistas locales mediante la exhibición y comercialización de sus obras en un espacio itinerante. La estrategia también ofrece un marco institucional para obtener financiamiento y respaldo gubernamental para la implementación y operación del museo itinerante.

- Museo Itinerante del Traje como modelo de emprendimiento cultural

El trabajo de Moreno Cano, Raigosa Díaz y Díaz Duarte (2017) sobre el Museo Itinerante del Traje en Santander (Colombia) es un modelo directo y aplicable para el diseño del M.I.A. Este proyecto se basa en la recreación histórica de vestimentas tradicionales, acompañada de material audiovisual y actividades interactivas para promover la identidad cultural y la apropiación comunitaria. La metodología utilizada combina investigación histórica, producción artesanal y gestión cultural para diseñar un formato itinerante que puede instalarse temporalmente en diferentes localidades. Los autores destacan que el éxito del proyecto se debe

a la participación activa de las comunidades, la colaboración con gobiernos locales y la implementación de un modelo financiero mixto que combina fondos públicos y privados. Este caso proporciona una referencia valiosa para el proyecto M.I.A., ya que resalta la importancia de diseñar un programa de actividades educativas y culturales adaptadas a las características de cada comunidad y de establecer alianzas estratégicas para garantizar la sostenibilidad del museo itinerante.

- Guía para documento de proyectos de espacios museísticos

El documento del Museo Nacional de Costa Rica establece pautas para la creación y gestión de proyectos museísticos, destacando la importancia de definir con claridad los objetivos del museo, las funciones de exhibición y conservación, y el impacto esperado en las comunidades. El documento enfatiza que los museos deben diseñarse como espacios educativos y de disfrute, abiertos al público y alineados con las políticas culturales nacionales. También se aborda la necesidad de garantizar la sostenibilidad mediante la diversificación de fuentes de financiamiento y la implementación de estrategias de comunicación y mercadeo para atraer visitantes y generar ingresos. Este marco metodológico puede aplicarse directamente al proyecto M.I.A., especialmente en términos de diseño de espacios de exhibición, planificación de actividades y estrategias de captación de recursos.

- Tendencias de la gestión cultural estatal en Costa Rica

El artículo de Núñez-Moya (2023) analiza la evolución de la gestión cultural estatal en Costa Rica desde 1998 hasta 2018. El autor identifica dos enfoques principales en la política cultural costarricense: una tradición histórica centrada en la promoción y preservación de las artes, y una tendencia más reciente hacia la gestión económica y la promoción de la economía creativa. Núñez-Moya destaca la creciente descentralización de la gestión cultural mediante la

transferencia de competencias y recursos a los gobiernos locales y la colaboración con organizaciones privadas y comunitarias. Este análisis es relevante para el proyecto M.I.A., ya que confirma la existencia de un marco institucional propicio para el desarrollo de un museo itinerante bajo un modelo de cogestión entre el gobierno, las comunidades y el sector privado.

- Estrategia para la gestión de proyectos culturales en la Municipalidad de Alajuela

El estudio de Segura-Rodríguez (2018) sobre la gestión de proyectos culturales en la Municipalidad de Alajuela ofrece un enfoque práctico para la implementación de proyectos culturales a nivel local. El autor identifica deficiencias en la planificación, gestión de riesgos y cierre de proyectos culturales, y propone una estrategia basada en los principios del PMBOK para fortalecer la capacidad institucional y mejorar la eficiencia en la ejecución de proyectos. La metodología utilizada incluye análisis documental, observación directa y entrevistas con gestores culturales y funcionarios municipales. Las conclusiones de este estudio subrayan la importancia de establecer procedimientos claros para la planificación, ejecución y evaluación de proyectos culturales, así como de promover la participación comunitaria y asegurar la sostenibilidad mediante la diversificación de fuentes de financiamiento. Estos principios son directamente aplicables al proyecto M.I.A., especialmente en términos de planificación estratégica y gestión operativa.

2.3.3 Otra teoría relacionada con el tema en estudio

2.3.3.1 Teoría del Espacio Público de Henri Lefebvre

La teoría del espacio público desarrollada por Henri Lefebvre (1974) en su obra "La producción del espacio" es una referencia fundamental para entender cómo las dinámicas

sociales y políticas moldean los entornos urbanos y las interacciones dentro de ellos. Lefebvre plantea que el espacio no es solo una entidad física, sino una construcción social producto de las relaciones entre las personas y el entorno. Según Lefebvre, el espacio se produce y se reproduce mediante tres dimensiones interrelacionadas:

- Espacio percibido: Es el espacio físico y material donde ocurren las actividades cotidianas (las calles, plazas y parques).
- Espacio concebido: Es el espacio planificado o diseñado por arquitectos, urbanistas y autoridades, basado en normas y regulaciones.
- Espacio vivido: Es la dimensión simbólica y emocional del espacio, que incluye la manera en que las personas experimentan y dotan de significado al entorno.

Lefebvre sostiene que el espacio público es un escenario donde se manifiestan y se disputan relaciones de poder, intereses económicos y dinámicas culturales. Según el autor:

"El espacio es un producto social… Cada sociedad —y, por lo tanto, cada modo de producción— produce su propio espacio" (Lefebvre, 1974, p. 30).

Esta perspectiva ha sido fundamental para diversos académicos que han ampliado y aplicado sus conceptos en distintos contextos:

1. **David Harvey**: Este geógrafo y teórico social ha profundizado en la relación entre espacio y capital. En *"La condición de la posmodernidad"*, Harvey explora cómo la acumulación de capital influye en la organización espacial de las ciudades, destacando que "la urbanización ha sido siempre, y sigue siendo, un fenómeno de clase" (Harvey, 1990, p. 229).

2. **Edward Soja**: Con su concepto de "tercera espacialidad", Soja amplía la teoría de Lefebvre al proponer que el espacio es simultáneamente físico, mental y social. En *"Thirdspace: Journeys to Los Angeles and Other Real-and-Imagined Places"*, Soja sostiene que "el espacio es simultáneamente resultado y medio de acción social" (Soja, 1996, p. 46).

3. **Doreen Massey**: Massey introduce la idea de que el espacio es una construcción relacional, producto de interacciones sociales en múltiples escalas. En *"For Space"*, argumenta que "el espacio es el producto de interrelaciones; como tal, es siempre en construcción" (Massey, 2005, p. 9).

4. **Andy Merrifield**: Este geógrafo ha analizado críticamente las ideas de Lefebvre, especialmente en relación con el derecho a la ciudad. En *"Henri Lefebvre: A Critical Introduction"*, Merrifield destaca que "para Lefebvre, el derecho a la ciudad es mucho más que el derecho de acceso individual a los recursos urbanos; es un derecho colectivo a transformar la ciudad" (Merrifield, 2006, p. 67).

Aplicación al Proyecto M.I.A.

La implementación del Museo Itinerante del Artista (M.I.A.) en Costa Rica puede beneficiarse de la teoría del espacio público de Lefebvre y sus ampliaciones:

- **Transformación del Espacio Público**: El M.I.A. tiene el potencial de convertir espacios urbanos ordinarios en lugares de encuentro cultural, promoviendo la apropiación comunitaria y la resignificación del entorno.

- **Participación Ciudadana**: Siguiendo la perspectiva de Merrifield sobre el derecho a la ciudad, el M.I.A. puede empoderar a las comunidades locales, permitiéndoles no solo acceder al arte, sino también participar activamente en la configuración de su entorno urbano.
- **Espacialidad Relacional**: La noción de Massey sobre el espacio como producto de interrelaciones puede guiar al M.I.A. a fomentar conexiones entre diversos actores sociales, promoviendo la cohesión social y el intercambio cultural.
- **Espacio como Producto Social**: La visión de Soja del espacio como medio y resultado de la acción social resalta la importancia de que el M.I.A. no solo ocupe espacios físicos, sino que también contribuya a la producción de espacios sociales significativos.

2.3.3.2 Teoría del Capital Cultural de Pierre Bourdieu

Pierre Bourdieu, en su obra *La distinción: Criterios y bases sociales del gusto* (1984), introduce el concepto de capital cultural para explicar cómo las diferencias en educación, hábitos y preferencias estéticas perpetúan las desigualdades sociales. Bourdieu argumenta que el capital cultural, al igual que el capital económico, actúa como un mecanismo de reproducción de las jerarquías sociales, ya que las personas con acceso a educación, arte y conocimiento simbólico tienen mayores oportunidades de éxito social y económico (Bourdieu, 1984).

El capital cultural puede presentarse en tres formas:

- Capital cultural incorporado: Hace referencia a las competencias culturales, habilidades y conocimientos adquiridos mediante la educación y la experiencia social (Bourdieu, 1984).

- Capital cultural objetivado: Consiste en objetos culturales tangibles, como libros, obras de arte o instrumentos musicales. El acceso a estos bienes simboliza un estatus cultural y social (Bourdieu, 1984).
- Capital cultural institucionalizado: Es la validación formal de las competencias culturales mediante títulos o certificaciones académicas, lo que refuerza la posición social del individuo (Bourdieu, 1984).

Bourdieu argumenta que las clases sociales con mayor capital económico tienen también mayor acceso al capital cultural, lo que perpetúa las desigualdades sociales, ya que las personas de entornos privilegiados tienen más oportunidades para adquirir y consolidar capital cultural. Según el autor, "el capital cultural heredado es, en efecto, uno de los factores más decisivos para el éxito escolar y, en consecuencia, para la movilidad social" (Bourdieu, 1984, p. 70).

Otros autores que amplían la teoría de Bourdieu son:

1. **Annette Lareau** (2003) amplió la teoría de Bourdieu en su obra *Unequal Childhoods*, donde analiza cómo las diferencias en las prácticas de crianza influyen en la acumulación de capital cultural. Lareau sostiene que las familias de clase media tienden a desarrollar un estilo de crianza basado en la "cultivación concertada", proporcionando experiencias culturales, participación en actividades extracurriculares y diálogo constante con sus hijos sobre sus intereses y logros (Lareau, 2003). Esto contrasta con las familias de clase trabajadora, donde predomina una crianza basada en la "acumulación natural", dejando que los niños exploren y aprendan de manera más autodidacta, pero con menos exposición a prácticas culturales formales.

2. **Paul DiMaggio** (1982) argumenta que el capital cultural tiene un efecto directo en el rendimiento académico, ya que los estudiantes que tienen acceso a formas de cultura

legítima (como música clásica, arte y literatura) tienden a desempeñarse mejor en entornos escolares debido a que las instituciones educativas valoran y recompensan estas formas de cultura.

3. **Michele Lamont** (1992) amplía la teoría de Bourdieu al analizar cómo el capital cultural influye en las concepciones de valor y prestigio en distintas clases sociales. Lamont sostiene que las definiciones de valor cultural están condicionadas por el contexto social y económico, y que las élites culturales tienen la capacidad de establecer normas sobre qué formas de cultura son "legítimas" y "valiosas".

4. **Bernhard Ebbinghaus** (2005) explora la relación entre capital cultural y participación política, sugiriendo que las personas con mayores niveles de capital cultural tienen más probabilidades de involucrarse en actividades cívicas y políticas, ya que poseen un mayor entendimiento de los sistemas institucionales y de las dinámicas sociales.

Aplicación al Proyecto M.I.A.

El proyecto Museo Itinerante del Artista (M.I.A.) representa una oportunidad para cerrar la brecha de acceso al capital cultural en Costa Rica, especialmente en comunidades rurales y urbano-marginales. El capital cultural, en sus tres formas (incorporado, objetivado e institucionalizado), puede democratizarse mediante las siguientes estrategias:

- **Desarrollo de capital cultural incorporado:** El M.I.A. proporcionará experiencias directas con diversas expresiones artísticas (como pintura, escultura, música, teatro y danza) mediante talleres interactivos y actividades comunitarias. La exposición a estas experiencias culturales permitirá a los participantes adquirir nuevas habilidades artísticas y estéticas, lo que constituye la forma más directa de generación de capital cultural incorporado. Además, el

diálogo con los artistas permitirá la transmisión de conocimientos sobre técnicas, estilos y procesos creativos.

- **Acceso a capital cultural objetivado:** El M.I.A. permitirá que las comunidades tengan acceso directo a bienes culturales que de otra manera estarían restringidos a museos o centros culturales ubicados en la Gran Área Metropolitana (GAM). La exhibición de obras de arte originales y la posibilidad de interactuar con las piezas proporcionará una experiencia directa y enriquecedora que reforzará el valor simbólico y cultural de estos bienes.
- **Validación mediante capital cultural institucionalizado:** El M.I.A. puede desarrollar programas educativos certificados en colaboración con instituciones culturales y académicas, lo que permitirá a los participantes obtener reconocimiento formal de sus competencias y conocimientos culturales. Esto podría traducirse en oportunidades de empleo en el sector cultural o en una mayor participación en actividades artísticas y comunitarias.
- **Impacto intergeneracional:** El acceso al capital cultural proporcionado por el M.I.A. no solo tendrá un impacto en las personas directamente involucradas, sino que también generará un efecto intergeneracional. Como sostiene Lareau (2003), las prácticas culturales adquiridas durante la infancia y la adolescencia tienden a transmitirse a las generaciones siguientes, consolidando nuevas dinámicas de participación cultural y apropiación del espacio público.
- **Promoción de la cohesión social:** La teoría de Ebbinghaus (2005) sobre la relación entre capital cultural y participación política sugiere que el acceso al arte y la cultura puede fortalecer el tejido social y fomentar una mayor

participación ciudadana. El M.I.A., al proporcionar un espacio para el diálogo y la reflexión colectiva mediante el arte, puede contribuir a la formación de redes comunitarias y al fortalecimiento de la identidad local.

- **Inclusión de prácticas culturales locales:** Siguiendo el planteamiento de Lamont (1992), el M.I.A. puede desafiar las definiciones tradicionales de valor cultural al incluir prácticas artísticas locales y tradicionales dentro de las exhibiciones y actividades. Esto permitirá validar formas de arte que a menudo son ignoradas o marginadas por las instituciones culturales dominantes, reforzando el sentido de identidad y pertenencia en las comunidades.
- **Reducción de las barreras económicas:** El M.I.A., al ser itinerante y gratuito, eliminará las barreras económicas que históricamente han limitado el acceso a la cultura para los sectores más vulnerables de la población. Este acceso directo permitirá que las comunidades desarrollen capital cultural sin las restricciones impuestas por las desigualdades socioeconómicas.

2.3.3.3 Teoría de la Economía Circular de la Fundación Ellen MacArthur

La economía circular es un modelo económico que busca desvincular el crecimiento económico del consumo de recursos finitos, promoviendo un sistema regenerativo y restaurativo por diseño. La Fundación Ellen MacArthur, una organización líder en la promoción de este concepto, define la economía circular basándose en tres principios

- Eliminar residuos y contaminación: Este principio se centra en diseñar productos y sistemas que eviten la generación de desechos desde su concepción. Al abordar

el problema en la fase de diseño, se pueden minimizar o eliminar las fuentes de contaminación y residuos.

- Circular productos y materiales al máximo valor: Se busca mantener los productos y materiales en uso durante el mayor tiempo posible, a través de estrategias como la reutilización, reparación, remanufactura y reciclaje. Esto garantiza que los recursos se aprovechen al máximo antes de ser desechados.
- Regenerar la naturaleza: La economía circular promueve prácticas que restauran y regeneran los sistemas naturales, asegurando que las actividades económicas contribuyan positivamente al medio ambiente.

Otros autores que amplían la teoría de la economía circular

1. **Kenneth E. Boulding:** En su ensayo T*he Economics of the Coming Spaceship Earth* (1966), Boulding introduce la idea de una economía cíclica en contraste con la economía lineal tradicional. Propone que, en un mundo con recursos finitos, es esencial adoptar un sistema en el que los residuos se reduzcan al mínimo y los materiales se reutilicen continuamente.

2. **Walter R. Stahel:** Considerado uno de los pioneros de la economía circular, Stahel introdujo el concepto de "economía de rendimiento" en la década de 1970. Su enfoque se centra en extender la vida útil de los productos y en la importancia de los servicios de mantenimiento y reutilización para minimizar el desperdicio.

3. **Michael Braungart y William McDonough:** Estos autores desarrollaron el concepto "Cradle to Cradle" (de la cuna a la cuna), que propone diseñar productos de manera que, al final de su vida útil, puedan ser descompuestos y reutilizados sin generar residuos, emulando los ciclos de la naturaleza.

4. **Gunter Pauli:** Fundador de la "Economía Azul", Pauli amplía los principios de la economía circular al proponer soluciones que imitan los ecosistemas naturales para crear modelos de negocio sostenibles y rentables.

Aplicación al Proyecto M.I.A.

El Museo Itinerante del Artista (M.I.A.) en Costa Rica puede integrar los principios de la economía circular en su diseño y operación de las siguientes maneras:

- **Diseño sostenible de exposiciones:** Al concebir las exhibiciones, el M.I.A. puede utilizar materiales reciclados y modulares que faciliten su reutilización en diferentes contextos. Esto no solo reduce la generación de residuos, sino que también ejemplifica prácticas sostenibles para los visitantes.
- **Programas de educación ambiental:** El museo puede ofrecer talleres y actividades que eduquen al público sobre la importancia de la economía circular, fomentando una cultura de sostenibilidad y responsabilidad ambiental en las comunidades que visita.
- **Colaboración con artistas locales:** Al trabajar con artistas que utilizan materiales reciclados o que promueven mensajes de sostenibilidad en su obra, el M.I.A. puede destacar la relevancia del arte en la promoción de prácticas circulares.
- **Movilidad sostenible:** Dado que el museo es itinerante, es crucial que su transporte y logística se realicen de manera sostenible, utilizando vehículos de bajas emisiones y optimizando las rutas para minimizar la huella de carbono.

- **Gestión eficiente de recursos:** Implementar sistemas de gestión que aseguren el uso eficiente de agua, energía y otros recursos durante las exhibiciones y actividades del museo, alineándose con los principios de la economía circular.

Al incorporar estos enfoques, el M.I.A. no solo servirá como un espacio de difusión artística, sino también como un modelo de prácticas sostenibles, demostrando cómo la economía circular puede integrarse en proyectos culturales y comunitarios.

3 Marco metodológico

El marco metodológico consiste en la aplicación de los principios y conceptos desarrollados en el marco teórico, y detalla el enfoque que se empleó para analizar la problemática planteada en el proyecto final de graduación, así como los métodos, técnicas y procedimientos utilizados para llevar a cabo dicho análisis. La definición precisa de cada uno de los elementos que conforman el marco metodológico resulta fundamental, ya que permite estructurar y organizar de manera coherente la propuesta del proyecto final de graduación.

3.1 Fuentes de información

Las fuentes de información son todos aquellos recursos que proporcionan datos, hechos, opiniones o evidencias relevantes para desarrollar una investigación. Estas fuentes pueden clasificarse en primarias, secundarias y terciarias, dependiendo de su nivel de originalidad, cercanía al fenómeno estudiado y grado de interpretación. Su correcta identificación y uso permiten fundamentar el trabajo investigativo con base en evidencia confiable y pertinente.

Según Escorcia y Cuervo (2018), las fuentes de información son fundamentales para sustentar científicamente una investigación, ya que permiten al investigador apoyar sus argumentos, contrastar teorías y obtener una comprensión más amplia del tema. Por su parte, Báez y Ramírez (2019) señalan que las fuentes deben ser evaluadas críticamente para asegurar su validez, actualidad y relevancia en función de los objetivos del estudio.

3.1.1 Fuentes primarias

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), las fuentes primarias de información son fundamentales en una investigación porque proporcionan datos originales y directos, lo que permite que el investigador obtenga información precisa y actualizada sobre el fenómeno en

estudio. Las fuentes primarias permiten al investigador analizar e interpretar los datos desde su origen, lo que facilita la generación de conocimiento nuevo y la validación de hipótesis. Estos autores señalan que "el uso de fuentes primarias proporciona evidencia directa sobre el objeto de estudio, lo que fortalece la validez y confiabilidad de los resultados" (Hernández et al., 2014, p. 120).

Por otro lado, Bisquerra (2012) destaca que las fuentes primarias permiten al investigador acceder a datos originales que no han sido previamente interpretados o analizados, lo que evita sesgos derivados de la manipulación o interpretación secundaria de la información. Bisquerra menciona que "las fuentes primarias garantizan autenticidad y objetividad en la investigación, ya que permiten al investigador obtener información directa y específica sobre el fenómeno en estudio" (Bisquerra, 2012, p. 65). Además, las fuentes primarias facilitan la aplicación de metodologías de análisis cualitativo y cuantitativo, lo que fortalece la profundidad y el rigor del estudio.

Para los fines de esta investigación, la información primaria utilizada proviene de:

-Informes oficiales y documentos institucionales que reflejan datos originales sobre la gestión cultural y las políticas públicas en Costa Rica:

- Ministerio de Cultura y Juventud de Costa Rica (2020). Estrategia Costa Rica Creativa y Cultural 2020-2030.
- Ministerio de Cultura y Juventud de Costa Rica (s.f.). Estructura organizacional.
- Museo de Arte Costarricense (2023). Catálogo de exposiciones itinerantes 2022.
- Museo Nacional de Costa Rica (s.f.). Guía para documento proyecto de espacios museísticos.

-Estudios de caso y ponencias sobre proyectos culturales específicos:

- Moreno Cano, A., Raigosa Díaz, C., & Díaz Duarte, N. F. (2017). Creación de un museo itinerante del traje como modelo de emprendimiento cultural.

-Investigación directa y diagnósticos institucionales sobre el contexto económico y cultural en Costa Rica:

- Banco Interamericano de Desarrollo (2020). Diagnóstico de crecimiento de Costa Rica.
- Universidad Nacional de Costa Rica (2023). Las actividades económicas culturales y su impacto sobre el desarrollo.

-Documentos estratégicos y normativas en gestión de proyectos que reflejan los estándares originales para la dirección y planificación de proyectos:

- Project Management Institute (PMI) (2017). The Standard for Portfolio Management (4.a ed.).
- Project Management Institute (PMI) (2021). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (PMBOK® Guide) (7.a ed.).

-Informes técnicos de museos y centros culturales que presentan resultados y datos inéditos sobre la gestión y el impacto de la cultura en Costa Rica:

- Museo de Arte y Diseño Contemporáneo (2022). Informe anual de actividades 2021.
- Museo Nacional de Costa Rica (s.f.). Guía para documento proyecto de espacios museísticos.

3.1.2 Fuentes secundarias

Las fuentes de información secundaria son aquellas que proporcionan datos o información sobre hechos o fenómenos a partir de materiales previamente analizados, organizados o interpretados por otros. Estas fuentes se basan en documentos primarios originales y presentan la información de manera estructurada y elaborada.

Entre las fuentes de información secundaria se pueden incluir enciclopedias, antologías, directorios y libros o artículos que interpretan o analizan otros estudios o investigaciones previas.

Las fuentes secundarias usadas en este proyecto consistieron en:

-Libros y estudios teóricos que explican los fundamentos metodológicos y conceptuales sobre la gestión de proyectos, economía circular y participación cultural:

- Aggeri, F. (2023). Economía circular transformadora y cambio sistémico: Retos, modelos y políticas.
- Bisquerra, R. (2012). Metodología de la investigación educativa (2.ª ed.).
- Bourdieu, P. (1984). La distinción: Criterios y bases sociales del gusto.
- Harvey, D. (1990). La condición de la posmodernidad: Investigación sobre los orígenes del cambio cultural.
- Lefebvre, H. (1974). La producción del espacio.
- MacArthur, E. (2013). Towards the circular economy: Economic and business rationale for an accelerated transition.
- Massey, D. (2005). For Space.
- Merrifield, A. (2006). Henri Lefebvre: A Critical Introduction.

Artículos científicos y revistas que analizan los efectos y beneficios de la gestión cultural y económica:

- DiMaggio, P. (1982). Cultural capital and school success: The impact of status culture participation on the grades of US high school students.
- Ebbinghaus, B. (2005). When less is more: Selection problems in large-N and small-N cross-national comparisons.

-Informes y análisis sobre la economía circular y la sostenibilidad:

- Braungart, M., & McDonough, W. (2002). Cradle to cradle: Remaking the way we make things.
- Boulding, K. E. (1966). The economics of the coming spaceship earth.
- Stahel, W. R. (2010). The performance economy.
- Pauli, G. (2010). The blue economy: 10 years, 100 innovations, 100 million jobs.
- Análisis sobre la participación ciudadana y el impacto en el diseño urbano y arquitectónico:
- González, M. (2021). Participación ciudadana en metodologías para el diseño arquitectónico y urbano.
- Lares, L., & Henríquez, A. (2021). Diseño regenerativo: Innovación para una economía circular.

-Material de referencia sobre gestión de proyectos que interpretan y analizan los estándares y marcos metodológicos:

- Association for Project Management (2019). APM Body of Knowledge (7.a ed.).
- Kerzner, H. (2017). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (12.a ed.).

- Lock, D. (2017). Project Management (10.a ed.).
- Project Management Institute (PMI). (2023). Grupos de Procesos: Guía Práctica (1.a ed.).

El resumen de las fuentes de información que se utilizaron en este proyecto se presenta en la Tabla 1:

Tabla 2

Fuentes de Información Utilizadas

Objetivos	**Fuentes de Información**	
	Primarias	**Secundarias**
1. Diagnosticar la problemática del uso del espacio público y la situación del sector artístico en Costa Rica, para identificar: oportunidades de reactivación mediante un modelo regenerativo, interesados y alcance del proyecto.	Ministerio de Cultura y Juventud de Costa Rica (2020). Estrategia Costa Rica Creativa y Cultural 2020-2030. Dirección de Cultura, Ministerio de Cultura y Juventud de Costa Rica (2017). Guía para la elaboración de proyectos culturales Puntos de Cultura. Museo de Arte y Diseño Contemporáneo (MADC) (2022). Informe anual de actividades 2021. Museo Nacional de Costa Rica (s.f.). Guía para documento proyecto de espacios museísticos. Universidad Nacional de Costa Rica (2023). Las actividades económicas culturales y su impacto sobre el desarrollo.	Lefebvre, H. (1974). La producción del espacio. Massey, D. (2005). For Space. Merrifield, A. (2006). Henri Lefebvre: A Critical Introduction. Harvey, D. (1990). La condición de la posmodernidad. González, M. (2021). Participación ciudadana en metodologías para el diseño arquitectónico y urbano. Núñez-Moya, J. (2023). Tendencias de la gestión cultural estatal en Costa Rica.

Objetivos	Fuentes de Información	
	Primarias	**Secundarias**
	Moreno Cano, A., Raigosa Díaz, C., & Díaz Du	
2. Definir los objetivos y estrategias de gestión regenerativa aplicables al M.I.A., basados en enfoques de diseño regenerativo, economía circular y sostenibilidad, para guiar la toma de decisiones del proyecto hacia un modelo operativo que promueva la regeneración ambiental, la inclusión social y la viabilidad económica a largo plazo.	Ellen MacArthur Foundation (2013). Towards the circular economy: Economic and business rationale for an accelerated transition. Banco Interamericano de Desarrollo (2020). Diagnóstico de crecimiento de Costa Rica. Lares, L., & Henríquez, A. (2021). Diseño regenerativo: Innovación para una economía circular.	Boulding, K. E. (1966). The economics of the coming spaceship earth. Stahel, W. R. (2010). The performance economy. Braungart, M., & McDonough, W. (2002). Cradle to cradle: Remaking the way we make things. Pauli, G. (2010). The blue economy: 10 years, 100 innovations, 100 million jobs. Aggeri, F. (2023). Economía circular transformadora y cambio sistémico: Retos, modelos y políticas.
3. Establecer un modelo de gestión preliminar que contemple la planificación, financiamiento, operación y logística del M.I.A. como caso de negocio, asegurando su viabilidad y sostenibilidad a largo plazo.	Project Management Institute (PMI) (2017). The Standard for Portfolio Management (4.a ed.). Ministerio de Cultura y Juventud de Costa Rica (2020). Estrategia Costa Rica Creativa y Cultural 2020-2030. Museo Nacional de Costa Rica (s.f.). Guía para documento proyecto de espacios museísticos. Association for Project Management (APM) (2019). APM Body of Knowledge (7.a ed.). Museo de Arte Costarricense (MAC) (2023). Catálogo de exposiciones itinerantes 2022.	Kerzner, H. (2017). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (12.a ed.). Lock, D. (2017). Project Management (10.a ed.). Larson, E. W., & Gray, C. F. (2017). Project Management: The Managerial Process (7.a ed.). Meredith, J. R., & Mantel, S. J. (2019). Project Management: A Managerial Approach (10.a ed.). Turner, J. R. (2016). Gower Handbook of Project Management (5.a ed.).

Objetivos	Fuentes de Información	
	Primarias	**Secundarias**
4. Diseñar una estrategia de alianzas y participación comunitaria que facilite la apropiación del espacio público y el involucramiento de artistas, gobiernos locales y sectores privados.	Dirección de Cultura, Ministerio de Cultura y Juventud de Costa Rica (2017). Guía para la elaboración de proyectos culturales Puntos de Cultura. Museo Nacional de Costa Rica (s.f.). Guía para documento proyecto de espacios museísticos. Ministerio de Cultura y Juventud de Costa Rica (2020). Estrategia Costa Rica Creativa y Cultural 2020-2030. Moreno Cano, A., Raigosa Díaz, C., & Díaz Duarte, N. F. (2017). Creación de un museo itinerante del traje como modelo de emprendimiento cultural.	Lareau, A. (2003). Unequal childhoods: Class, race, and family life. DiMaggio, P. (1982). Cultural capital and school success. Lamont, M. (1992). Money, morals, and manners. Merrifield, A. (2006). Henri Lefebvre: A Critical Introduction. González, M. (2021). Participación ciudadana en metodologías para el diseño arquitectónico y urbano.
5. Proponer mecanismos de medición y evaluación del impacto del M.I.A. según los factores de éxito y beneficios esperados en la regeneración del espacio público, el desarrollo de la economía y la mejora de la calidad de vida en las comunidades intervenidas.	Banco Interamericano de Desarrollo (2020). Diagnóstico de crecimiento de Costa Rica. Ministerio de Cultura y Juventud de Costa Rica (2020). Estrategia Costa Rica Creativa y Cultural 2020-2030. Ellen MacArthur Foundation (2013). Towards the circular economy.	Stahel, W. R. (2010). The performance economy. Pauli, G. (2010). The blue economy. Braungart, M., & McDonough, W. (2002). Cradle to cradle. Boulding, K. E. (1966). The economics of the coming spaceship earth. Núñez-Moya, J. (2023). Tendencias de la gestión cultural estatal en Costa Rica.

Nota: La Tabla 2 muestra las fuentes de información utilizadas, en correspondencia con cada objetivo, y según sean primarias o secundarias. Autoría propia

3.2 Métodos de Investigación

Contar con métodos de investigación bien definidos es fundamental para garantizar la validez, confiabilidad y objetividad de cualquier estudio, especialmente en el ámbito de la gestión de proyectos. Estos métodos permiten estructurar el proceso investigativo, facilitar la recolección y el análisis de datos, y obtener conclusiones fundamentadas que respondan a los objetivos planteados.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la metodología proporciona las bases lógicas y sistemáticas que permiten al investigador tomar decisiones coherentes en cada etapa del proceso, asegurando que los resultados sean rigurosos y comparables. De forma similar, Sampieri y Collado (2022) afirman que una investigación sin método carece de dirección y puede llevar a interpretaciones erróneas o subjetivas, disminuyendo su valor científico.

En el siguiente apartado se definen lo métodos utilizados en la investigación:

3.2.1 Método analítico-sintético

El método analítico-sintético combina dos enfoques complementarios:

Análisis: Consiste en descomponer un fenómeno o sistema complejo en partes o elementos más simples para facilitar su comprensión y estudio detallado (Hernández et al., 2014).

Síntesis: Después del análisis, la síntesis integra y relaciona las partes previamente analizadas para reconstruir el fenómeno en su totalidad y obtener una comprensión global (Bisquerra, 2012).

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), el análisis permite "descomponer un todo en sus partes constituyentes para estudiar las relaciones y estructuras internas", mientras

que la síntesis "reintegra las partes analizadas para formular una visión completa y estructurada del objeto de estudio" (p. 108).

Bisquerra (2012) destaca que el método analítico-sintético es esencial en investigaciones complejas, ya que permite no solo comprender los componentes individuales de un fenómeno, sino también cómo interactúan para formar un sistema más amplio. El análisis y la síntesis permiten identificar patrones, relaciones causales y tendencias en los datos recopilados.

Por ejemplo, el diagnóstico inicial del contexto artístico y cultural en Costa Rica requerirá un análisis detallado de las dinámicas de uso del espacio público, mientras que la síntesis permitirá consolidar esta información en un modelo operativo para el museo itinerante.

El método analítico-sintético permite diagnosticar y estructurar la problemática del uso del espacio público y la situación del sector artístico en Costa Rica.

3.2.2 Método inductivo

El método inductivo consiste en razonar y obtener conclusiones generales a partir de la observación de casos específicos (Kerlinger & Lee, 2002). Se basa en la acumulación de evidencia empírica y en la identificación de patrones o regularidades que permitan establecer principios generales.

Kerlinger y Lee (2002) señalan que el método inductivo "parte de hechos concretos y observaciones específicas para formular leyes o principios generales aplicables a casos similares" (p. 145).

Según Hernández et al. (2014), el método inductivo implica tres etapas fundamentales:

Observación: Recolección de datos y evidencia directa sobre el fenómeno en estudio.

Identificación de patrones: Reconocimiento de relaciones y regularidades en la información obtenida.

Formulación de conclusiones generales: Derivación de principios generales a partir de las observaciones realizadas.

Entonces, si se observa que en ciertas comunidades el arte callejero mejora la percepción de seguridad y cohesión social, se podría inducir que una estrategia de intervención artística contribuiría a la regeneración urbana en otras áreas.

El método inductivo facilita la identificación de patrones y la formulación de principios operativos basados en la observación directa y el análisis de casos específicos.

3.2.3 Método deductivo

El método deductivo es un proceso lógico que parte de principios o teorías generales para llegar a conclusiones específicas y verificables (Popper, 2002). La deducción implica la aplicación de leyes o teorías previamente establecidas para predecir y explicar fenómenos específicos.

Popper (2002) explica que el método deductivo se basa en la formulación de hipótesis derivadas de principios generales y en su posterior comprobación mediante evidencia empírica. El proceso incluye tres etapas:

Formulación de hipótesis: Basada en principios teóricos o modelos establecidos.

Aplicación de la hipótesis: Análisis y evaluación de la hipótesis mediante observación o experimentación.

Conclusión: Confirmación o rechazo de la hipótesis mediante el análisis de los resultados obtenidos.

Hernández et al. (2014) señalan que "el método deductivo permite predecir y comprobar fenómenos mediante la aplicación de principios universales previamente aceptados" (p. 150).

Por lo tanto, si se aplican las estrategias de economía circular al diseño y operación del museo (como el uso de materiales reciclados y modulares), es posible deducir que el museo logrará reducir su impacto ambiental y mejorar su eficiencia operativa.

El método deductivo asegura la aplicación de modelos teóricos previamente validados para diseñar estrategias efectivas de gestión y operación del museo.

En la Tabla 3, se pueden apreciar los métodos de investigación utilizados para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

Tabla 3

Métodos de Investigación Utilizados

Objetivos	**Métodos de Investigación**		
	Método analítico-sintético	**Método inductivo**	**Método deductivo**
1. Diagnosticar la problemática del uso del espacio público y la situación del sector artístico en Costa Rica, para identificar: oportunidades de reactivación mediante un modelo regenerativo, interesados y alcance del proyecto.	Se descompone el contexto actual en variables clave (acceso al espacio público, uso cultural, situación de artistas, políticas existentes, etc.). Posteriormente, se integran estos hallazgos para comprender la problemática de forma global y plantear oportunidades de	A partir de la observación de casos concretos (barrios, comunidades, proyectos culturales existentes), se identifican patrones y necesidades comunes que permiten generar conclusiones generales sobre el estado del espacio	Se parte de teorías como la del espacio público de Lefebvre o el capital cultural de Bourdieu para interpretar cómo las dinámicas sociales y estructurales influyen en el uso del espacio y en el acceso al arte, aplicando estos marcos al contexto costarricense.

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Método analítico-sintético	**Método inductivo**	**Método deductivo**
	intervención regenerativa.	público y el sector artístico.	
2. Definir los objetivos y estrategias de gestión regenerativa aplicables al M.I.A., basados en enfoques de diseño regenerativo, economía circular y sostenibilidad, para guiar la toma de decisiones del proyecto hacia un modelo operativo que promueva la regeneración ambiental, la inclusión social y la viabilidad económica a largo plazo.	Se analizan por separado conceptos como economía circular, diseño regenerativo y sostenibilidad, para luego integrarlos en un conjunto estratégico de principios orientadores del M.I.A.	A partir del estudio de casos de gestión regenerativa (locales e internacionales), se extraen principios que han demostrado efectividad y que pueden adaptarse al contexto del museo itinerante.	Se parte de principios teóricos (por ejemplo, Ellen MacArthur Foundation, Cradle to Cradle, Lares & Henríquez) para definir estrategias específicas que alineen el M.I.A. con modelos regenerativos sostenibles.
3. Establecer un modelo de gestión preliminar que contemple la planificación, financiamiento, operación y logística del M.I.A. como caso de negocio, asegurando su viabilidad y sostenibilidad a largo plazo.	Se analizan cada uno de los componentes del modelo de gestión (recursos, cronograma, logística, gobernanza), y luego se integran en un esquema coherente que funcione de forma orgánica para la operación del museo.	Observando experiencias de museos itinerantes o de proyectos culturales con estructuras similares, se derivan recomendaciones prácticas para diseñar el modelo del M.I.A.	Se aplican marcos teóricos de gestión de proyectos (como PMBOK, MoP del OGC o APM Body of Knowledge) para diseñar el modelo de gestión ajustado a los principios regenerativos del proyecto.
4. Diseñar una estrategia de alianzas y participación comunitaria que facilite la apropiación del espacio público y el involucramiento de artistas, gobiernos locales y sectores privados.	Se identifican los actores clave (artistas, gobiernos locales, sector privado, ONGs, etc.), sus intereses y capacidades, y	A partir de experiencias de proyectos culturales comunitarios en Costa Rica y América Latina, se	Se parte de teorías sobre participación ciudadana (como las de González, Bourdieu o Lareau) para

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Método analítico-sintético	**Método inductivo**	**Método deductivo**
	se sintetiza esta información en una estrategia articulada de participación.	identifican prácticas exitosas de participación ciudadana que alimentan el diseño de la estrategia.	estructurar mecanismos efectivos de involucramiento y apropiación del espacio público.
5. Proponer mecanismos de medición y evaluación del impacto del M.I.A. según los factores de éxito y beneficios esperados en la regeneración del espacio público, el desarrollo de la economía y la mejora de la calidad de vida en las comunidades intervenidas.	Se analizan variables como regeneración del espacio público, indicadores económicos, percepción ciudadana y bienestar social. Posteriormente, se integran en un sistema coherente de evaluación de impacto.	A través de estudios de campo, observación de proyectos anteriores y análisis de datos empíricos, se derivan indicadores y herramientas prácticas que puedan ser utilizadas en el monitoreo del M.I.A.	Se aplican marcos existentes de evaluación de proyectos culturales y sostenibles (como los utilizados por el BID o la Fundación Ellen MacArthur) para diseñar los mecanismos de medición, adaptándolos al contexto del museo itinerante.

Nota: La Tabla 3 muestra los métodos de investigación utilizados, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

3.3 Herramientas

Las herramientas utilizadas en la dirección de proyectos consisten en métodos, técnicas y recursos estructurados que apoyan la planificación, ejecución, seguimiento y control de las distintas áreas del proyecto de manera ordenada y eficaz. Su propósito principal es facilitar la

toma de decisiones, resolver problemas y asegurar el logro de los objetivos definidos en cada etapa del ciclo de vida del proyecto.

Según Kerzner (2017), las herramientas de gestión de proyectos son "instrumentos que apoyan al gerente de proyecto en la planificación, programación, monitoreo y control de las actividades y recursos, permitiendo alcanzar los objetivos dentro del alcance, tiempo, costo y calidad esperados" (p. 413).

De acuerdo con Project Management Institute (PMI, 2021), las herramientas y técnicas "son métodos estructurados que permiten realizar el trabajo del proyecto y que se seleccionan según el contexto del proyecto, la experiencia del equipo y los factores ambientales de la organización" (p. 21).

La Guía práctica de grupos de procesos del PMI (2023) sugiere herramientas alineadas con los cinco grupos de procesos de gestión de proyectos (inicio, planificación, ejecución, monitoreo/control y cierre). Entre las más relevantes para el proyecto M.I.A. se encuentran:

Revisión documental

- Finalidad: Analizar fuentes bibliográficas, normativas y estudios previos sobre arte, regeneración urbana y economía creativa. Permite conocer el contexto, identificar buenas prácticas y alinear el proyecto con políticas culturales y sostenibles existentes.

Análisis de interesados

- Finalidad: Identificar a las personas, grupos o entidades que se verán afectados o influirán en el proyecto (como artistas, comunidades, gobiernos locales, patrocinadores, etc.), para entender sus necesidades, expectativas y nivel de influencia, y gestionar su participación de forma efectiva.

Análisis FODA

- Finalidad: Detectar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del proyecto. Esta herramienta permite evaluar el entorno interno y externo para diseñar estrategias que potencien los aspectos positivos y mitiguen los riesgos.

Análisis de causa-raíz

- Finalidad: Comprender los problemas estructurales que justifican la necesidad del M.I.A. (como la falta de acceso al arte o la subutilización del espacio público). Ayuda a orientar las soluciones hacia la raíz del problema, no solo los síntomas.

Reuniones de planificación

- Finalidad: Generar consensos, definir roles, establecer objetivos, ajustar cronogramas y asegurar la participación activa de los actores clave en la construcción colectiva del proyecto. Son espacios clave para el trabajo colaborativo.

Cronogramas

- Finalidad: Organizar las actividades del proyecto en el tiempo, establecer fechas clave y plazos de ejecución. Facilitan la gestión del tiempo, el control del avance y la asignación eficiente de recursos.

Registro de lecciones aprendidas

- Finalidad: Documentar los aprendizajes obtenidos durante el desarrollo del proyecto para evitar repetir errores, replicar aciertos y contribuir a la mejora continua, especialmente útil si el modelo se expande a otras regiones.

Matrices de riesgos

- Finalidad: Identificar, analizar y priorizar los riesgos potenciales del proyecto (climáticos, financieros, logísticos, sociales, etc.) y definir estrategias de mitigación o respuesta, asegurando la continuidad y viabilidad del M.I.A.

Análisis de beneficios y costos

- Finalidad: Evaluar los costos asociados a la implementación del museo y compararlos con los beneficios esperados (impacto social, cultural, económico), para justificar la inversión y asegurar la sostenibilidad del proyecto.

Indicadores de desempeño y seguimiento

- Finalidad: Medir el progreso, la calidad y los resultados del proyecto en relación con sus objetivos. Permiten realizar ajustes a tiempo y asegurar que el museo está generando el valor propuesto en cada comunidad intervenida.

En la Tabla 4, se definen las herramientas utilizadas para cada objetivo propuesto.

Tabla 4

Herramientas Utilizadas

Objetivos	Herramientas
1. Diagnosticar la problemática del uso del espacio público y la situación del sector artístico en Costa Rica, para identificar: oportunidades de reactivación mediante un modelo regenerativo, interesados y alcance del proyecto.	Análisis FODA, Análisis de causa-raíz, Revisión documental, Encuestas y entrevistas.
2. Definir los objetivos y estrategias de gestión regenerativa aplicables al M.I.A., basados en enfoques de diseño regenerativo, economía circular y sostenibilidad, para guiar la toma de decisiones del proyecto	Revisión de literatura, Artículos Desarrollados por expertos, Estrategias Focalizadas

Objetivos	Herramientas
hacia un modelo operativo que promueva la regeneración ambiental, la inclusión social y la viabilidad económica a largo plazo.	
3. Establecer un modelo de gestión preliminar que contemple la planificación, financiamiento, operación y logística del M.I.A. como caso de negocio, asegurando su viabilidad y sostenibilidad a largo plazo.	Estructura de desglose del trabajo (EDT) o listado de actividades, Cronograma o definición de duraciones
4. Diseñar una estrategia de alianzas y participación comunitaria que facilite la apropiación del espacio público y el involucramiento de artistas, gobiernos locales y sectores privados.	Mapa de actores, Análisis de interesados
5. Proponer mecanismos de medición y evaluación del impacto del M.I.A. según los factores de éxito y beneficios esperados en la regeneración del espacio público, el desarrollo de la economía y la mejora de la calidad de vida en las comunidades intervenidas.	Factores críticos de éxito, Análisis de beneficios/costos, Identificación de Riesgos

Nota: La Tabla 4 muestra las herramientas utilizadas, en correspondencia con cada objetivo.

Autoría propia.

3.4 Supuestos y restricciones

En la gestión de proyectos, tanto los supuestos como las restricciones representan aspectos clave que deben ser definidos y registrados desde las primeras fases del proyecto, ya que tienen un impacto directo en la planificación, la toma de decisiones, la programación de actividades y la asignación de recursos.

De acuerdo con el Project Management Institute (PMI), un supuesto es: "Un factor en el proceso de planificación que se considera verdadero, real o cierto, sin prueba o demostración." (PMI, 2021, p.174)

Kerzner (2017) los describe como aquellas condiciones que se dan por ciertas durante la planificación, a pesar de no estar plenamente verificadas.

Según Kerzner (2017), las restricciones son elementos que imponen límites al proyecto y pueden alterar sus resultados o la forma en que se lleva a cabo. De manera similar, el PMI (2021) indica que se trata de condiciones que restringen el desempeño del proyecto o su producto final, ya sea por cuestiones de tiempo, costo, recursos, entre otros factores.

Los supuestos y restricciones, y su relación con los objetivos del proyecto final de graduación, se ilustran en la Tabla 5, a continuación.

Tabla 5

Supuestos y restricciones

Objetivos	**Supuestos**	**Restricciones**
1. Diagnosticar la problemática del uso del espacio público y la situación del sector artístico en Costa Rica, para identificar: oportunidades de reactivación mediante un	Se cuenta con acceso a datos actualizados y confiables sobre uso del espacio público y políticas culturales.	Puede existir resistencia por parte de algunos sectores a revelar datos o diagnósticos previos por

Objetivos	Supuestos	Restricciones
modelo regenerativo, interesados y alcance del proyecto.	Las comunidades y actores culturales estarán dispuestos a participar en procesos de consulta o entrevistas. Existe documentación previa sobre proyectos similares, buenas prácticas y estudios del sector cultural. Las instituciones culturales están abiertas a compartir información relevante y colaborar en el diagnóstico.	razones institucionales o políticas. La dispersión geográfica y diversidad sociocultural del país podría dificultar la recolección homogénea de datos comparables. La informalidad en parte del sector artístico podría dificultar su caracterización y análisis estructurado. La falta de registros sistemáticos sobre intervenciones previas en espacio público puede limitar la evaluación objetiva.
2. Definir los objetivos y estrategias de gestión regenerativa aplicables al M.I.A., basados en enfoques de diseño regenerativo, economía circular y sostenibilidad, para guiar la toma de decisiones del proyecto hacia un modelo operativo que promueva la regeneración ambiental, la inclusión social y la viabilidad económica a largo plazo.	Los principios del diseño regenerativo, sostenibilidad y economía circular pueden adaptarse al contexto costarricense. Existen referentes teóricos y prácticos suficientes para construir un marco de gestión regenerativa aplicable a proyectos culturales itinerantes. Se identificará una base de actores (comunidades, artistas, instituciones) con disposición para aplicar enfoques regenerativos.	Posible escasez de especialistas locales en gestión cultural con enfoque regenerativo. Poca integración histórica entre los sectores cultural y ambiental puede dificultar el diseño de estrategias interdisciplinarias. Falta de lineamientos normativos específicos que regulen el uso regenerativo del espacio público para actividades culturales.
3. Establecer un modelo de gestión preliminar que contemple la planificación, financiamiento, operación y logística del	Se puede diseñar un modelo replicable y flexible, adaptable a	Variabilidad en los marcos normativos locales para uso de

Objetivos	Supuestos	Restricciones
M.I.A. como caso de negocio, asegurando su viabilidad y sostenibilidad a largo plazo.	distintas comunidades y escalas territoriales. Los recursos humanos clave (coordinador, artistas, técnicos, aliados) estarán disponibles y capacitados para ejecutar el modelo. Las experiencias previas de museos itinerantes pueden aportar referentes útiles para estructurar este modelo.	espacios públicos puede afectar la implementación logística. La disponibilidad de infraestructura cultural móvil (vehículos, módulos, equipamiento) podría ser limitada o no estandarizada. Poca experiencia institucional en gestión itinerante podría dificultar la formulación de protocolos claros de operación.
4. Diseñar una estrategia de alianzas y participación comunitaria que facilite la apropiación del espacio público y el involucramiento de artistas, gobiernos locales y sectores privados.	Las comunidades estarán interesadas en involucrarse activamente en procesos culturales participativos. Se podrá establecer alianzas con gobiernos locales, empresas, colectivos artísticos y ONG que compartan los objetivos del proyecto. Existen redes o experiencias previas de trabajo colaborativo en el ámbito cultural que pueden ser aprovechadas.	Existencia de conflictos sociales o políticos en algunas comunidades que limiten el involucramiento colectivo. Desigual nivel de organización comunitaria o capacidad de gestión en los territorios donde se implementará el proyecto. Posibles recelos o desconfianza hacia iniciativas externas por parte de grupos comunitarios o gobiernos locales.
5. Proponer mecanismos de medición y evaluación del impacto del M.I.A. según los factores de éxito y beneficios esperados en la regeneración del espacio público, el desarrollo de la economía y la mejora de la calidad de vida en las comunidades intervenidas.	Se podrán identificar indicadores cualitativos y cuantitativos apropiados para medir regeneración urbana, desarrollo económico y	Dificultad para obtener información de línea base previa en comunidades intervenidas. El impacto cultural y social puede ser de carácter intangible o de

Objetivos	Supuestos	Restricciones
	mejora de calidad de vida. Las comunidades y actores involucrados colaborarán en la recolección de datos para la evaluación del impacto. Se dispone de modelos internacionales o experiencias locales que sirvan de referencia para el diseño del sistema de evaluación.	largo plazo, lo que limita su medición inmediata. Falta de capacidades técnicas en algunas regiones para aplicar herramientas de monitoreo y evaluación.

Nota: La Tabla 5 muestra supuestos y restricciones utilizadas en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

3.5 Entregables

Un entregable se entiende como "(…) cualquier producto, resultado o capacidad único y verificable para ejecutar un servicio que se debe producir para completar un proceso, una fase o un proyecto" (PMI, 2017, p. 708). En este sentido, Gido y Clements (2012) afirman que "los entregables más importantes son los productos finales o artículos principales que se espera se produzcan durante la ejecución del proyecto y al finalizar el mismo" (p. 39).

De manera complementaria, Kerzner (2017) explica que los entregables son "resultados tangibles y medibles que deben cumplirse como parte del contrato o plan de trabajo del proyecto" (p. 391), y que constituyen un elemento central para definir el éxito de un proyecto, ya que representan el valor que se entrega al cliente o beneficiario.

Asimismo, Schwalbe (2016) sostiene que los entregables son "productos o servicios específicos que se entregan a los clientes, patrocinadores o partes interesadas durante o al final

del proyecto, y que deben cumplir con ciertos criterios de calidad y aceptación" (p. 54). Esta perspectiva resalta que no solo es importante producir el entregable, sino también asegurar que esté alineado con los requerimientos del proyecto y sea aceptado formalmente.

En la Tabla 6, se definen los entregables específicos correspondientes a cada uno de los objetivos propuestos en este proyecto, permitiendo así dar seguimiento al avance y cumplimiento de los resultados esperados.

Tabla 6

Entregables

Objetivos	Entregables
1. Diagnosticar la problemática del uso del espacio público y la situación del sector artístico en Costa Rica, para identificar: oportunidades de reactivación mediante un modelo regenerativo, interesados y alcance del proyecto.	Informe de diagnóstico cultural y espacial: Este documento presenta el análisis de la situación actual del uso del espacio público, las condiciones del sector artístico y los desafíos existentes. Incluye resultados de revisión documental, mapeo de actores y estudio de casos relevantes. También identifica oportunidades de intervención regenerativa en diferentes territorios del país.
2. Definir los objetivos y estrategias de gestión regenerativa aplicables al M.I.A., basados en enfoques de diseño regenerativo, economía circular y sostenibilidad, para guiar la toma de decisiones del proyecto hacia un modelo operativo que promueva la regeneración ambiental, la inclusión social y la viabilidad económica a largo plazo.	Marco estratégico de gestión regenerativa para el M.I.A: Consiste en un documento técnico que define los objetivos propios del del M.I.A, las estrategias clave y los enfoques teóricos aplicados (diseño regenerativo, sostenibilidad, economía circular). Este marco servirá como base conceptual y operativa para la toma de decisiones a lo largo del proyecto.
3. Establecer un modelo de gestión preliminar que contemple la planificación, financiamiento, operación y logística del	Modelo de gestión del Museo Itinerante del Artista (M.I.A.): Documento que describe la estructura organizativa, roles y funciones del equipo, mecanismos de financiamiento,

Objetivos	Entregables
M.I.A. como caso de negocio, asegurando su viabilidad y sostenibilidad a largo plazo.	procesos logísticos y protocolos de operación itinerante
4. Diseñar una estrategia de alianzas y participación comunitaria que facilite la apropiación del espacio público y el involucramiento de artistas, gobiernos locales y sectores privados.	Estrategia de alianzas y participación comunitaria: Este plan define acciones específicas para articular al M.I.A. con actores clave (comunidades, municipalidades, colectivos artísticos, empresas, ONGs).
5. Proponer mecanismos de medición y evaluación del impacto del M.I.A. según los factores de éxito y beneficios esperados en la regeneración del espacio público, el desarrollo de la economía y la mejora de la calidad de vida en las comunidades intervenidas.	Sistema de monitoreo y evaluación de impacto: Documento que detalla los factores críticos de éxito del M.I.A. y mecanismos de medición de impacto social, cultural, económico y urbano. Además de los beneficios esperados a nivel de espacios público y cultura

Nota: La Tabla 6 muestra los entregables del proyecto, en correspondencia con cada objetivo.

Autoría propia.

4 Desarrollo

4.1 Objetivo 1:

Diagnosticar la problemática del uso del espacio público y la situación del sector artístico en Costa Rica, para identificar: oportunidades de reactivación mediante un modelo regenerativo, interesados y alcance del proyecto.

4.1.1 Diagnóstico del Espacio Público

El diagnóstico del uso del espacio público en Costa Rica evidenció múltiples retos vinculados a la pérdida de vitalidad, la fragmentación territorial y la limitada participación ciudadana. Muchas áreas urbanas presentan un uso ineficiente del espacio público, donde factores como el diseño centrado en la movilidad vehicular, así como la inseguridad, han reducido su apropiación social.

A esto se sumó el problema de la creciente delincuencia, expresada particularmente en la forma de pequeñas pandillas o grupos de delincuentes comunes, y de la presencia de grupos del crimen organizado, sobre todo dedicados al narcotráfico al menudeo (Zúñiga, Corrales & Vargas, 2019). Así se incrementó la inseguridad ciudadana y la ciudadanía se refugió en sus casas enrejadas o en los centros comerciales, desapareciendo -en la práctica- el espacio público como lugar de encuentro y construcción de identidad, dando lugar a una que se denomina una "ciudad fragmentada", que en Costa Rica comenzó a observarse hacia finales del siglo XX como parte del fenómeno de la "segregación socioespacial" (Fumero, 2009, p. 9).

Además, se hizo más evidente la desconexión entre los espacios públicos y la cultura viva comunitaria, fenómeno acentuado por el crecimiento urbano desordenado, la falta de mantenimiento y la ausencia de políticas urbanas integradoras. Datos del informe titulado Resultados Impacto Covid-19 en el Sector Cultura, elaborado por el Ministerio de Cultura y

Juventud (MCJ) de Costa Rica en el 2021, revelan una disminución significativa en la cantidad de actividades culturales en espacios públicos desde el año 2020, como resultado de restricciones presupuestarias y de la pandemia por COVID-19. Esto ha afectado la capacidad del arte como vehículo de inclusión, cohesión y revitalización social.

Paralelamente, el sector artístico costarricense enfrenta condiciones estructurales precarias. Según la investigación antes mencionada, sobre el Impacto del Covid-19 en el sector cultura; muchos de los trabajadores del sector cultural en el país carecen de un empleo formal o perciben ingresos por debajo del promedio nacional. Además de esto, a raíz de la pandemia experimentaron la pérdida de ingresos derivada de cancelaciones (22%), el incumplimiento de sus obligaciones con el Estado y/o los servicios públicos (16,1%), la pérdida de empleo (12%), y la imposibilidad de hacer frente a deudas y créditos (9%) (Ministerio de Cultura y Juventud, 2020, p.6). Esto evidencia una desconexión entre la producción artística y las políticas de sostenibilidad laboral.

Por último, la distribución geográfica de los recursos culturales se concentra en el Gran Área Metropolitana, lo cual limita el acceso de otras regiones a experiencias artísticas diversas. La actual separación de funciones dentro del reciente desarrollo urbano de la GAM es tanto causa como efecto de la fragmentación espacial y la segregación social.

Desarrollar un programa urbano diversificado que brinda una oferta completa de servicios, bienes y espacios públicos, así como seguridad para sus habitantes es fundamental para un uso sostenible de la ciudad (Van Lidth de Jeude & Schütte, 2010, p.163).

Frente a este escenario, el modelo de museo itinerante propuesto representa una alternativa regenerativa al generar interacciones culturales dinámicas en territorios poco atendidos, revitalizar el uso del espacio público como lugar de encuentro y democratizar el

acceso al arte. Este enfoque propone la activación cultural desde un paradigma ecosistémico que integra valores sociales, ambientales y económicos, en consonancia con los principios del diseño regenerativo.

Al realizar el análisis documental y tras la revisión de bibliografía especializada, resulta interesante que comienzan a vislumbrarse factores comunes al creciente estancamiento y abandono del espacio público. Dichos factores se explican con mayor detalle a continuación:

a. Pérdida de Vitalidad del Espacio Público

La pérdida de vitalidad del espacio público en Costa Rica constituye una problemática urbana que afecta significativamente la calidad de vida, la cohesión social y la sostenibilidad del entorno construido. Las ciudades se han transformado radicalmente en cuanto a forma, estructura y perfil, dando lugar a una dinámica que enfatiza las desigualdades y muestra un predominio de lo privado como interés único de las dinámicas de mercado.

La situación se evidencia con la creciente proliferación de espacios cerrados como residenciales y fraccionamientos, mientras que el espacio público se reduce y con este, las relaciones que ahí se desarrollan para construir el espacio social. Se entiende por pérdida de vitalidad aquella condición en la que los espacios públicos dejan de ser lugares activos, accesibles y apropiados por la comunidad para convertirse en entornos vacíos, inseguros o subutilizados. (Rodríguez, 2017, párr. 3)

Esta situación ha sido señalada por diversas investigaciones como un síntoma de procesos más amplios de fragmentación territorial, crisis de gobernanza urbana y modelos de desarrollo excluyentes. Entre las principales causas identificadas se encuentra el debilitamiento de la planificación urbana participativa, el diseño de espacios descontextualizados y poco representativos de las dinámicas culturales locales, la inseguridad real o percibida y la carencia

de una programación sostenida de actividades culturales y comunitarias. A ello se suma un modelo de movilidad centrado en el automóvil particular que ha relegado al peatón y al encuentro social a un segundo plano, con consecuencias directas en la accesibilidad y el disfrute de plazas, parques y bulevares.

En la GAM, el congestionamiento vial y la contaminación son consecuencias negativas de los procesos de urbanización centralistas. Proponer un modelo de desarrollo urbano basado en el tráfico y movilización de las personas tiene múltiples impactos sociales y ambientales, que generan costos que en la actualidad sólo las economías públicas asumen (Tapia, 2018, p.1)

Este fenómeno sucede de manera acumulativa y multifactorial. Por un lado, se evidencian procesos de abandono físico y simbólico del espacio público, donde el deterioro de la infraestructura urbana no solo responde a la falta de mantenimiento, sino también a una disminución sostenida en la inversión pública en cultura y participación ciudadana. Por otro, la vitalidad también se erosiona a través de la falta de actividades y contenidos significativos que convoquen a la comunidad.

La pérdida de vitalidad ocurre asimismo en contextos de creciente desigualdad urbana. En los sectores periféricos de las principales ciudades del país, los espacios públicos suelen estar desarticulados, mal conectados y sin mecanismos claros de gestión colaborativa. Sin embargo, los espacios que deberían facilitar el encuentro intergeneracional y el intercambio cultural se convierten en terrenos baldíos o áreas inseguras, lo que alimenta ciclos de exclusión social y desapego comunitario. En esta medida, los sectores más pobres de la ciudad tienen un capital territorial bajo dado que cuentan con una mínima infraestructura con respecto a sistemas de agua, electricidad, calles, aceras, entre otras, y con un precario equipamiento y servicios colectivos como escuelas, servicios de salud y equipamientos de recreación que no

corresponden con los porcentajes de población por zonas urbanas. Por lo tanto, la construcción de grandes desarrollos urbanos para los sectores pobres significa un modo de aislamiento de estos sectores de las dinámicas urbanas. (Rodríguez, 2009. p.5)

Ante esta realidad, se hace evidente la necesidad de promover una visión regenerativa del espacio público, en donde se recupere no solo su dimensión física, sino también su función como plataforma de derechos, identidad y bienestar colectivo. Esto implica integrar políticas urbanas inclusivas, estrategias de activación sociocultural, mecanismos de participación efectiva y un diseño sensible al contexto cultural y ecológico del lugar.

b. Participación Ciudadana Limitada

La limitada participación ciudadana en la planificación y gestión del espacio público en Costa Rica representa un desafío significativo para la construcción de ciudades inclusivas, democráticas y sostenibles.

La participación ciudadana se refiere al involucramiento activo de las personas en los procesos de toma de decisiones que afectan su entorno y calidad de vida. En el contexto del espacio público, implica que la comunidad tenga voz y voto en el diseño, uso y mantenimiento de estos espacios. Para que efectivamente se pueda participar, se necesita de dos condiciones: primero un sistema democrático que tenga reglas, espacios y mecanismos para participar, y segundo, la voluntad de cada persona para participar, para formar parte de una actividad o de un proceso de manera activa, y para que junto con otras personas se organice a fin de alcanzar un objetivo. (Castro & Sibaja, 2016, p. 17)

La limitada participación ciudadana ocurre cuando existen barreras que impiden o restringen este involucramiento, ya sea por falta de mecanismos adecuados, desinterés, desconocimiento o exclusión. De acuerdo a Sol (2012); aunque existen leyes que promueven la

participación, en la práctica, los canales para que la ciudadanía influya en las decisiones sobre el espacio público son escasos o poco accesibles. La percepción de que las autoridades no toman en cuenta las opiniones ciudadanas desincentiva la participación activa. Las comunidades más vulnerables suelen tener menos oportunidades y recursos para participar en procesos de planificación urbana. Y, la falta de formación en temas de ciudadanía y derechos urbanos reduce la capacidad de las personas para involucrarse en asuntos públicos.

Esto trae como resultado que las decisiones sobre el diseño y uso del espacio público a menudo se toman sin consultar a las comunidades afectadas. A su vez, la falta de participación lleva a la creación de espacios que no reflejan las necesidades ni la identidad de la comunidad, resultando en desuso o apropiación indebida. Por último, las intervenciones urbanas se implementan desde una perspectiva institucional sin considerar las dinámicas locales, lo que puede generar resistencia o indiferencia por parte de la población.

c. Fragmentación Territorial

La fragmentación territorial es una problemática estructural que afecta la funcionalidad, accesibilidad y equidad del espacio público en Costa Rica. Se entiende como la división física, social y funcional del territorio urbano, resultado de dinámicas desarticuladas de crecimiento que generan discontinuidades espaciales, exclusión social y desconexión entre comunidades y sus entornos urbanos (Sandí, 2020). Esta fragmentación limita la posibilidad de construir ciudades integradas, resilientes y culturalmente activas, y reduce la eficacia de los espacios públicos como articuladores del tejido social.

La fragmentación territorial en Costa Rica tiene múltiples causas. Una de las más relevantes es el patrón de urbanización disperso y desregulado que ha predominado en las últimas décadas, en especial en el Gran Área Metropolitana. La GAM es una ciudad difusa;

segregada, fragmentada, sin estructura cohesiva, dispersa funcionalmente y que consume gran cantidad de espacio, recursos y energías. (O'Neal, 2013, párr. 6) La fragmentación espacial, en términos de una separación de funciones distribuidas sobre el amplio terreno de la GAM, es un reflejo y expresión física de la segregación social dentro de la sociedad –la creciente brecha en la distribución de la riqueza entre las clases, la inequidad basada en clase, género, edad, etnicidad u otro aspecto, y la exclusión social, así como la pérdida de cohesión social y consecuente individualización de la cultura local– pero también la profundiza y crea una sensación de miedo.

Esto, a su vez, incrementa la imagen urbana fragmentada, ya que conlleva a que la gente aplique medidas de "seguridad" más extremas (como el enrejado de las casas, uso de alarmas y alambre tipo navaja, la contratación de guardas armadas, y otras medidas que implican un cambio de la seguridad pública hacía la privada), abandone los espacios públicos, y se retire en sus propios mundos de vidas controlados individualmente, los cuales se han dispersado tanto que ya no es posible atender todos con los servicios y espacios públicos existentes. (Van Lidth de Jeude & Schütte, 2013, p.30)

Otra causa significativa es la creciente segregación socioespacial derivada de la desigual distribución de la infraestructura pública, el acceso a servicios básicos y las oportunidades económicas. En la práctica, los sectores más vulnerables suelen ubicarse en zonas periféricas, desconectadas del sistema de transporte público eficiente y con escaso acceso a parques, centros culturales o espacios públicos de calidad (Rodríguez & Valverde, 2021). Esta segregación contribuye a la fragmentación simbólica y funcional del territorio, reforzando barreras invisibles que impiden la interacción social y el sentido de comunidad.

El espacio público es una posible respuesta al difícil y novedoso desafío de articular desde un conjunto urbano más o menos homogéneo, el barrio, la ciudad aglomerada, hasta una región metropolitana. La continuidad de los grandes ejes de espacio público es una condición de visibilidad y de accesibilidad para cada uno de los fragmentos urbanos y un factor esencial de integración ciudadana (Borja, 1998), lo que promueve la articulación urbana. La ciudad ha sido siempre un espacio de convivencia, pues su continuidad conectividad condiciona las relaciones que en ella se producen.

Esta fragmentación tiene debilita el rol del espacio público como escenario para la democracia, la identidad cultural y el bienestar colectivo. Desde la perspectiva regenerativa, revertir la fragmentación territorial implica promover procesos de re-conexión urbana, mediante estrategias que integren redes de espacio público continuo, planificación orientada a la equidad y participación comunitaria activa.

d. Uso Ineficiente del Espacio Público

El uso ineficiente del espacio público en Costa Rica es una problemática urbana que afecta la calidad de vida, la cohesión social y la sostenibilidad de las ciudades. Este fenómeno se manifiesta cuando los espacios públicos no cumplen adecuadamente sus funciones sociales, culturales, recreativas y ambientales, debido a una planificación deficiente, falta de mantenimiento, escasa participación ciudadana y políticas públicas inadecuadas.

Históricamente la planificación urbana se ha realizado con la finalidad de facilitar y potenciar el uso del vehículo automotor en el espacio público, invisibilizando al ser humano, de acuerdo con el llamado de las nuevas corrientes de pensamiento se requiere atender de inmediato, criterios de eficiencia, esto en razón de que es absolutamente imprescindible, más si se atienden criterios de eficiencia energética, medioambientales, de equidad social,

vulnerabilidad, siniestralidad y calidad de vida urbana se hace imprescindible invertir el orden y darle el primer lugar al ser humano en su actividad urbana como peatón, dado que es la manera natural de desplazarnos. (Municipalidad de Alajuela, 2023, p.12)

El uso ineficiente del espacio público se refiere a la subutilización, abandono o utilización inadecuada de áreas destinadas al uso colectivo, como parques, plazas, bulevares y calles peatonales. Esto implica que estos espacios no satisfacen las necesidades de la comunidad, no fomentan la interacción social ni contribuyen al bienestar urbano.

Esta problemática responde a causas que se entrecruzan como la falta de una visión integral y participativa en la planificación urbana, que ha llevado a la creación de espacios públicos que no responden a las necesidades reales de la población, y también, la escasa inversión en el mantenimiento y rehabilitación de espacios públicos, que provoca su deterioro y desuso.

En este sentido, el conocimiento y análisis de los recursos públicos disponibles, y muy especialmente del patrimonio municipal para su puesta en uso y valor, resulta de gran interés en el marco de las estrategias de regeneración urbana, especialmente por su capacidad para paliar necesidades y demandas urbanas, contribuyendo así de forma eficaz a la regeneración de la ciudad existente. El uso de espacios infrautilizados o marginales que pudieran mejorar su funcionalidad puede suponer una herramienta útil para intervenir sobre la ciudad existente. (UN-Habitat, 2019, p.13)

Y es que, si se analiza con cuidado, durante la pandemia los espacios públicos tomaron dos vertientes; por un lado, muchos fueron cerrados y rodeados con cinta amarilla para evitar su uso, por considerarse zonas que podían propiciar la “aglomeración de personas”; lo que contribuyó a que luego de ser reabiertos, perseverara la indiferencia y continuaran siendo

espacios indeficientes. Y, por otro lado, algunos comercios (en especial en playas y zonas turísticas) vieron en estos espacios en desuso una oportunidad de expandirse y de contar con zonas al aire libre, lo que condujo a la privatización o apropiación indebida, que acabo convirtiéndolos en espacios restrictivos.

Teniendo en cuenta todo lo expuesto, se ha de tener en cuenta que, en Costa Rica, las comunidades desplazadas por la gentrificación y la turistificación a menudo se reubican en áreas con menor acceso a servicios básicos, educación y oportunidades laborales. Esta "acumulación de desventajas" se manifiesta en indicadores como bajos niveles educativos, exclusión educativa, pobreza infantil, desempleo femenino y juvenil, y escaso acceso a la seguridad social.

El caso de Playa Cabuyal y El Tirol, aunque con matices distintos, ejemplifican un patrón recurrente en Costa Rica: la apropiación y transformación del territorio bajo lógicas de mercado que favorecen intereses privados sobre el bienestar colectivo. Mientras que en Playa Cabuyal se intentó restringir el acceso a un bien común con fines inmobiliarios y turísticos, en El Tirol, la intervención sobre el entorno natural respondió a la presión de nuevos residentes con mayor capacidad económica, alterando el equilibrio entre lo público y lo privado. (Solís, 2025, párr.18)

En resumen, el uso ineficiente del espacio público se manifiesta de diversas maneras a través de espacios subutilizados como parques y plazas que, aunque físicamente disponibles, carecen de actividades, mobiliario adecuado o mantenimiento, lo que desincentiva su uso; un diseño inadecuado, al no considerar las características culturales, sociales y ambientales del entorno, resultando en lugares poco atractivos o funcionales; falta de conectividad y accesos adecuados impide que ciertos grupos poblacionales, como personas con discapacidad o adultos

mayores, utilicen estos espacios; y conflictos de uso, por la coexistencia de actividades incompatibles, como comercio informal y recreación, o por la existencia de grupos conflictivos que se adueñan del espacio para el uso de drogas, lo que genera tensiones, reduce la calidad del espacio público y se vuelve amenazante para otros usuarios que normalmente utilizarían el espacio para hacer deporte.

e. Escasa Oferta Cultural Accesible en Espacios Públicos

La escasa oferta de actividades culturales en los espacios públicos de Costa Rica representa una problemática significativa que afecta la democratización del acceso a la cultura, la cohesión social y la vitalidad urbana. Esta situación se manifiesta en la limitada programación cultural en plazas, parques y bulevares, especialmente en regiones fuera del Gran Área Metropolitana (GAM).

Un estudio realizado en 2021 sobre el estado del Arte, muestra que a pesar de que el 67% de los artistas visuales mencionan que les gustaría mostrar su arte en el espacio público (Villena, 2021, p.32), las actividades culturales parecen estar circunscritas a ciertos festivales o días festivos que no necesariamente se exponen en espacios públicos y si lo hacen, es por un tiempo muy limitado que disminuye el acercamiento y posibilidades de vinculación de las personas con el arte. Especialmente, aquellas personas que no han tenido exposición al arte desde lo educativo o familiar, y que tampoco han tenido la oportunidad de conocer los museos, galerías, instituciones o espacios independientes que exhiben arte de manera regular.

La escasa oferta cultural refiere a la insuficiencia o ausencia de eventos culturales; en especial gratuitos y accesibles en espacios públicos, tales como conciertos, obras de teatro, exposiciones artísticas y talleres comunitarios. Esta carencia limita las oportunidades de

participación cultural de la ciudadanía y reduce el uso y apropiación de los espacios públicos como lugares de encuentro y expresión cultural.

Diversos factores contribuyen a esta problemática, siendo muy influyentes los recortes presupuestarios. El Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ) ha enfrentado reducciones significativas en su presupuesto, afectando programas culturales clave. Por ejemplo, en 2022 se reportó un recorte de más de ₡970 millones, impactando negativamente iniciativas como el Museo de los Niños y el Parque La Libertad. (Chacón, 2022)

Luego, otros factores que contribuyen a que se perpetúe esta escasa oferta cultural, son la concentración de actividades culturales en el GAM deja a las comunidades periféricas con escasas opciones culturales, perpetuando la desigualdad en el acceso a la cultura y la ausencia de políticas culturales municipales robustas que dificultan la organización de eventos culturales en espacios públicos.

Aparte de lo anterior, el Covid como hecho circunstancial, aunado a las restricciones sanitarias y el cierre de espacios públicos durante la pandemia; interrumpió la programación cultural que de todas formas era frágil y condujo a una recuperación lenta y desigual. La percepción fue de abandono con respecto al apoyo que se les daba a otras actividades económicas, y se sentía una desconexión en el conocimiento de las necesidades del sector por parte de las autoridades. (Valenciano, 2024)

Se podría decir entonces que los factores analizados se sumen entre sí creando un efecto en cadena, es decir; la disminución de fondos ha llevado a una reducción en la cantidad y frecuencia de eventos culturales accesibles al público; a su vez, la falta de programación cultural contribuye al desuso de espacios públicos, afectando su vitalidad y percepción de seguridad; lo que por último conduce a la ausencia de mecanismos efectivos de participación

ciudadana en la planificación cultural, que limita la relevancia y el impacto de las actividades ofrecidas.

Los espacios públicos deben ser identificables dentro de una dimensión simbólica, la cual es necesario recuperar, de forma que estos sean comprendidos como referencias ciudadanas. Así, los lugares de conexión y los hitos cívicos se convierten en lugares con sentido, con características de monumentalidad, multifuncionalidad, intercambio, encuentro y se expresión. Al orientar las políticas urbanas y lograr que los agentes sociales y económicos; público y privados; asuman estos valores y objetivos se puede garantizar la articulación de los productores de la ciudad. (Lira, 2016, p. 46)

Por supuesto, la escasez de actividades culturales accesibles en espacios públicos, abre la puerta a la identificación de factores comunes en la problemática del sector cultura, propiamente, lo cual se detalla en el siguiente apartado.

4.1.2 Diagnóstico del Sector Cultura

a. Falta de Oportunidades para los Artistas

Se refiere a la carencia de condiciones adecuadas para que los artistas puedan desarrollar su labor de manera digna y sostenible. Esto incluye la ausencia de contratos formales, acceso limitado a la seguridad social, escasas fuentes de financiamiento, falta de espacios para la creación y presentación de obras, y una baja valoración social y económica de su trabajo.

Muchos artistas trabajan en condiciones informales, sin contratos estables ni acceso a beneficios laborales como seguro social, vacaciones o licencias. Esta situación se agrava por la falta de reconocimiento de su labor como una profesión formal. (Umaña, 2023)

Además, como se mencionó desde el apartado anterior, los recursos destinados al sector cultural son limitados y, en ocasiones, se distribuyen de manera desigual, favoreciendo a ciertas disciplinas o regiones.

Si bien es cierto, los fondos concursables suelen podrían cubrir parte de la demanda existente, la ausencia de políticas culturales integrales y la falta de coordinación entre las instituciones encargadas de promover las artes dificultan la implementación de programas sostenibles que apoyen a los artistas en todas las etapas de su carrera.

Las instituciones públicas reconocen en algunas circunstancias el grado académico obtenido e incluso la trayectoria y experiencia del artista, aunque solo en la Compañía Nacional de Teatro existe una tabla de remuneraciones por experiencia. Mientras tanto, en el sector privado, la situación es aún más desigual, porque usualmente se tercerizan los servicios y se le reconoce al artista muy poco. (Umaña, 2023, párr. 15) Como consecuencia, los artistas enfrentan ingresos irregulares y bajos, lo que les obliga a buscar otras fuentes de empleo para subsistir, relegando su labor artística a un segundo plano.

Todo esto, limitando la discusión a los artistas ya formados y con cierta experiencia, que han podido al menos atisbar lo que el ejercicio de su carrera; pero si tomamos en cuenta que al igual que con el resto de profesiones y oficios, el artista debe reinventarse; también tenemos que la oferta de programas de capacitación y desarrollo profesional es escasa, especialmente fuera del Gran Área Metropolitana, lo que restringe el crecimiento y la actualización de los artistas.

Cada vez más, los artistas buscan reunirse y crear colectivos e iniciativas que les acuerpen antes todas estas necesidades, siguen buscando plataformas para la difusión del

trabajo artístico y mayor cobertura mediática para darle la visibilidad al arte y tener mayor impacto en la sociedad.

Sin embargo, los colectivos requieren de apoyo ante los obstáculos burocráticos. Es necesario contar con instituciones o entidades intermedias que sirvan de puente entre el sector cultural y el público, facilitando la promoción, difusión y comercialización de bienes y servicios culturales y creativos. Así, los creadores pueden concentrarse en su labor artística, mientras que la gestión cultural asegura que sus proyectos sean visibles y sostenibles. (BID, 2024, p.21)

b. Poco Reconocimiento del Valor del Arte y la Cultura

El escaso reconocimiento del valor del arte y la cultura en Costa Rica es una problemática estructural que afecta negativamente al desarrollo del sector cultural, la sostenibilidad de las prácticas artísticas y la participación ciudadana en la vida cultural del país.

A pesar de que el sector cultural aportó un 2,2% al Producto Interno Bruto (PIB) nacional en el 2012, según la Cuenta Satélite de Cultura de Costa Rica (2017, p.26), superando a sectores como la industria hotelera y el suministro de electricidad. Incluso, considerando que en promedio este porcentaje se había mantenido desde 2010 a 2020 (Arroyo, 2023, párr. 7); sigue siendo desestimada su relevancia económica y social.

Esto se traduce en una baja prioridad en la asignación de recursos, escasa visibilidad en los medios de comunicación y una limitada integración de la cultura en las políticas de desarrollo.

En los últimos años, el sector cultural ha enfrentado recortes significativos en su presupuesto. Por ejemplo, se propuso una reducción de cuatro mil millones de colones al presupuesto del Ministerio de Cultura y Juventud para el año fiscal 2024, afectando

directamente a programas, talleres, fundaciones y fondos concursables para la producción artística. (Ortiz, 2023, párr. 2)

Por otro lado, la tendencia hacia una gestión cultural con enfoque económico ha llevado a priorizar el desarrollo de industrias culturales y creativas, dejando de lado la promoción de la diversidad cultural y el acceso equitativo a la cultura. Por ejemplo, la educación artística en el sistema educativo costarricense es aún percibida como algo opcional por muchas familias y las posibilidades de tener un verdadero acercamiento al arte son dispersas, lo que contribuye a una baja valoración del arte y la cultura desde edades tempranas.

c. Dificultad para la Sostenibilidad Laboral

Una gran parte de los artistas y trabajadores culturales operan en la informalidad, sin contratos estables ni acceso a beneficios laborales como seguro social, vacaciones o licencias. Esto se debe en parte a la naturaleza de proyectos temporales y a la falta de reconocimiento de su labor como una profesión formal.

La dificultad para la sostenibilidad laboral, se refiere a la imposibilidad de los trabajadores culturales para mantener una carrera artística o creativa con ingresos estables, acceso a derechos laborales básicos y condiciones dignas de trabajo. Esto incluye la falta de contratos formales, ausencia de seguridad social, inestabilidad en los ingresos y escasas oportunidades de desarrollo profesional.

Existe una percepción errónea de que las actividades artísticas no constituyen un trabajo "real", lo que lleva a una desvalorización de la profesión y a la ausencia de mecanismos adecuados para su clasificación dentro del Ministerio de Cultura y Juventud (Umaña, 2023). Por ejemplo, la falta de un colegio profesional o de mecanismos para establecer tarifas mínimas dificulta la negociación de remuneraciones justas por servicios artísticos.

Por otro lado, factores como la implementación del Impuesto al Valor Agregado (IVA) del 13% a los servicios profesionales, incluyendo los artísticos, ha incrementado los costos y ha afectado la competitividad de los artistas independientes.

De esta forma, resulta muy difícil que los artistas vivan exclusivamente del arte, pues la informalidad, falta de cobertura médica, imposibilidad de cotizar para una pensión e inestabilidad económica, tienen como conjunto mucho peso en la calidad de vida.

En este sentido, el sector institucional de cultura bajo una supervisión estratégica, debe pensar en instrumentos financieros y legales que faciliten el desarrollo de alianzas con el sector creativo para promover proyectos culturales que impacten el desarrollo sostenible, y les permita a quienes conforman la fuerza laboral de la cultura, generar fuentes de ingresos alternativas. (Hernández y Salguero, 2024, párr. 8)

d. Falta de Soporte para la Producción Artística

La falta de soporte para la producción artística en Costa Rica es una problemática que limita el desarrollo sostenible del sector cultural y afecta directamente a artistas, colectivos y organizaciones culturales. A pesar de los esfuerzos institucionales, persisten barreras estructurales y operativas que dificultan la creación, difusión y sostenibilidad de las expresiones artísticas en el país.

En el caso de Costa Rica, la disposición de recursos vía presupuesto nacional se ha visto influenciada por reformas presupuestarias, generalmente derivadas de ajustes fiscales posteriores a la década de 1990. En 2010 se identifica una contracción presupuestaria significativa, que evidencia con mucha precisión la investigadora Yanina Ruiz en su publicación: A cincuenta años de la creación del Ministerio de Cultura y Juventud de Costa Rica. La inversión e intervención estatal en el ámbito cultural, publicado en la revista Herencia.

Ruiz es contundente al publicar que durante esas décadas el presupuesto del Ministerio de Cultura pasó de 1.2% a 0.6% del PIB y se ha mantenido así hasta el presente. (Hernández y Salguero, 2024, párr. 3)

Esto abarca desde la concepción de una obra hasta su difusión, incluyendo aspectos como financiamiento, formación, acceso a espacios de creación y exhibición, así como la protección social de los artistas. Desde aspectos básicos, como necesidad de contar con personería jurídica y facturación formal para acceder a ciertos fondos, que excluye a muchos colectivos y artistas independientes, especialmente aquellos en etapas iniciales de su carrera, hasta la ausencia de una coordinación efectiva entre las distintas entidades encargadas de promover la cultura; son factores que dificultan el soporte en la producción artística.

Según lo menciona Calderón (2013), el proceso de producción entendido como la satisfacción de necesidades para un montaje se genera colectivamente, partiendo de espacios lúdicos de comunicación y participación, donde se trae a debate un recurso creativo, el debate alrededor de este recurso, implica el compromiso y el tiempo dedicado por parte de los miembros en generar un equipo humano, posterior a ello, la gestión de recursos desde las habilidades y conocimientos de los integrantes que van a participar, la calendarización, investigación teórica o práctica y etapas subsiguientes, que vayan surgiendo en el desarrollo del recurso creativo durante un año, antes de la puesta en escena, pero su principal necesidad, propia de la estrategia implementada es la de un espacio físico para desarrollar los procesos y realizar los montajes. (p.48-49)

En resumen, la escasez de espacios adecuados para la creación y presentación de obras limita las posibilidades de los artistas para desarrollar y difundir su trabajo. Las intervenciones públicas se han enfocado en gran parte en la producción de eventos, mientras que la promoción

del desarrollo cultural a escala local y regional es apenas incipiente y limitado el apoyo a los grupos y artistas independientes. (Programa Estado de la Nación, 2009, p.280)

Por este motivo, el M.I.A busca ser una iniciativa activa en distintos puntos del país durante todo el año, de tal forma que aparte de habilitar un espacio para la producción artística, sea posible promocionar la cultura y el arte; convertirlo en algo cotidiano y cercano a la sociedad.

e. Concentración de Recursos y Exhibiciones Culturales en la GAM

La concentración de recursos y exhibiciones culturales en la Gran Área Metropolitana (GAM) de Costa Rica es una problemática estructural que se refiere a la distribución desigual de la infraestructura, financiamiento, programas y actividades culturales, que se encuentran mayoritariamente en la GAM, abarcando San José, Alajuela, Heredia y Cartago. Esta concentración implica que la mayoría de los museos, teatros, centros culturales y eventos artísticos se localizan en esta región, dejando a otras áreas del país con acceso limitado a ofertas culturales. Esta situación perpetúa desigualdades territoriales y restringe el ejercicio pleno de los derechos culturales de las comunidades fuera del centro urbano.

Uno de los motivos para que esto ocurra es que la GAM ha sido tradicionalmente el núcleo de las decisiones gubernamentales y económicas, lo que ha llevado a una inversión desproporcionada en infraestructura y programas culturales en esta zona. Como bien lo menciona un artículo publicado por el Archivo Nacional (2023); el patrimonio material, las investigaciones y los recursos didácticos producidos por los museos e instituciones con oferta museística, representan un gran aporte para el conocimiento histórico, cultural e identitario de todas las poblaciones; sin embargo, las regiones fuera de la GAM enfrentan cierta dificultad para acceder a esta oferta.

Mucho tiene que ver el hecho de que la GAM cuenta con una infraestructura más desarrollada, facilitando la realización de eventos y actividades culturales, lo que a su vez atrae más inversión y atención institucional; no obstante, la ausencia de políticas efectivas y sostenidas para descentralizar la oferta cultural ha perpetuado esta desigualdad.

La fragmentación espacial es un reflejo de la segregación social (la creciente brecha en la distribución de la riqueza entre las clases, la exclusión social, la desigualdad y la individualización de la sociedad), que también la profundiza y crea una sensación de miedo. Esto, a su vez, incrementa la imagen urbana fragmentada, ya que conlleva a la formación de diferentes mundos de vida urbana, medidas extremas de seguridad (como el enrejado de las casas, uso de alarmas y alambre tipo navaja, la contratación de guardas de seguridad) y el abandono de los espacios públicos. Este círculo vicioso de la fragmentación espacial y la segregación social forma la espiral descendente de la cultura urbana costarricense. (Van Lidth de Jeude & Schütte, 2010, p.49)

4.1.3 Análisis FODA

4.1.3.1 Espacio Público

Fortalezas:

1. El espacio público en Costa Rica posee un valor simbólico y urbano que, aunque subutilizado, sigue representando una plataforma clave para el encuentro social, la identidad comunitaria y el desarrollo de actividades culturales.
2. A pesar de los problemas actuales, estos espacios pueden ser resignificados mediante procesos regenerativos que consideren su valor ambiental, cultural y social.

3. La presencia de marcos legales y técnicos, así como el interés académico e institucional por su mejora, también refuerzan esta categoría.

Oportunidades:

1. Existen múltiples oportunidades para revitalizar el espacio público mediante estrategias que promuevan la movilidad activa, el diseño urbano inclusivo y la activación cultural.
2. La creciente conciencia ciudadana sobre la calidad del entorno urbano y el auge de enfoques como el urbanismo táctico, el arte en el espacio público y las intervenciones temporales, abren nuevas posibilidades de revalorización y apropiación del espacio.
3. Además, se presenta la oportunidad de vincular los espacios públicos con programas de regeneración urbana y cohesión social impulsados por gobiernos locales, ONGs y actores comunitarios.

Debilidades:

1. Una de las principales debilidades es la pérdida de vitalidad del espacio público, derivada de un modelo de planificación que privilegia el uso del automóvil sobre el peatón y la vida comunitaria.
2. A esto se suma una limitada participación ciudadana en los procesos de diseño y gestión del espacio urbano, lo cual genera desconexión entre las necesidades reales de las comunidades y las soluciones implementadas.
3. También se evidencia fragmentación territorial, especialmente en la Gran Área Metropolitana, donde el crecimiento urbano desordenado ha llevado a la creación de espacios desconectados, inseguros o carentes de contenido cultural.

4. Además, el uso ineficiente de estos espacios—por falta de mantenimiento, diseño inadecuado o programación cultural—contribuye a su abandono.

Amenazas:

1. El deterioro del espacio público se ve agravado por factores como la inseguridad ciudadana, la criminalidad y la privatización progresiva de zonas colectivas.
2. También se enfrenta la amenaza de apropiaciones indebidas por parte de actores privados que utilizan el espacio con fines lucrativos, limitando su acceso colectivo.
3. La segregación urbana, el crecimiento disperso y la desconexión entre políticas públicas, planificación urbana y cultura refuerzan estas amenazas, creando un entorno fragmentado y excluyente. Todo esto impide que el espacio público cumpla su función como articulador del tejido social.

4.1.3.2 Sector Cultura

Fortalezas:

1. El sector cultural costarricense cuenta con una riqueza en creatividad, tradición y producción artística, así como con profesionales formados y comprometidos con la transformación social desde el arte.
2. La existencia de colectivos culturales, iniciativas independientes y una creciente articulación entre redes comunitarias demuestran una capacidad instalada que puede ser potenciada.

3. A nivel institucional, existe una base legal que reconoce los derechos culturales y un aparato institucional que, aunque limitado, puede ser fortalecido para mejorar la gobernanza del sector.

Oportunidades:

1. Las políticas internacionales y locales que vinculan cultura y desarrollo sostenible abren espacios para replantear el rol de la cultura como eje estratégico.
2. Existen oportunidades para descentralizar la oferta cultural hacia regiones fuera de la GAM mediante museos itinerantes, circuitos culturales comunitarios y proyectos de cultura viva. Además, la cultura puede posicionarse como motor económico mediante economías creativas, fondos concursables e inversión público-privada.
3. A nivel urbano, la activación cultural del espacio público representa una oportunidad sinérgica para mejorar la vitalidad urbana y fortalecer la cohesión social.

Debilidades:

1. El sector cultural enfrenta serias debilidades estructurales, entre ellas la falta de oportunidades para artistas, que se refleja en la carencia de contratos formales, acceso limitado a la seguridad social, bajos ingresos y escaso reconocimiento de su labor como profesión.
2. La falta de soporte para la producción artística, la escasez de espacios de creación y exhibición y la debilidad institucional para acompañar sostenidamente los procesos culturales impiden el desarrollo integral del sector.

3. Adicionalmente, se percibe un bajo reconocimiento del valor del arte y la cultura, lo que se traduce en baja prioridad presupuestaria, invisibilidad en medios y limitada integración en las políticas nacionales.
4. La sostenibilidad laboral es otro desafío crítico: muchos trabajadores de la cultura no cuentan con condiciones dignas ni ingresos estables, especialmente fuera del ámbito metropolitano.

Amenazas:

1. El sector cultura enfrenta amenazas como la concentración de recursos y programación cultural en la GAM, que reproduce desigualdades territoriales y excluye a regiones periféricas.
2. También se observa una tendencia hacia el recorte de presupuestos y una visión instrumental de la cultura basada en la rentabilidad económica más que en su valor social.
3. La falta de políticas descentralizadas, la ausencia de mecanismos de participación efectiva, la escasa formación en gestión cultural y la debilidad del ecosistema institucional para apoyar al sector ponen en riesgo su continuidad.
4. Además, la implementación de impuestos como el IVA al servicio artístico y los efectos prolongados de la pandemia han deteriorado las condiciones del sector, afectando especialmente a artistas independientes y colectivos emergentes.

4.1.4 Oportunidades de reactivación del espacio público y del sector cultura

La pérdida de vitalidad, la fragmentación territorial y la escasa participación ciudadana en el espacio público, junto con la precariedad laboral de los artistas, la falta de soporte para la producción y la concentración de recursos en la Gran Área Metropolitana (GAM), son retos estructurales. Sin embargo, estas debilidades abren un campo fértil para la acción transformadora del M.I.A. a través de las siguientes oportunidades:

a. Descentralización Cultural

La alta concentración de eventos y recursos culturales en la GAM ha dejado a gran parte del país con un acceso muy limitado a la cultura. Esto plantea una oportunidad clave para que el M.I.A. se convierta en un vehículo de descentralización efectiva. Al visitar todos los cantones del país con una duración estimada de 22 días por localidad, el museo no solo democratiza el acceso al arte, sino que permite un diálogo intercultural profundo entre artistas y comunidades, fortaleciendo la cohesión social y el sentido de pertenencia territorial.

b. Regeneración Urbana Participativa

La propuesta de integrar una aplicación digital que permita a las comunidades seleccionar el proyecto de regeneración urbana que desean apoyar ofrece una solución innovadora frente a la limitada participación ciudadana. Esta app permitirìa identificar las verdaderas necesidades locales y vincular a la población con acciones concretas de mejora, ya sea mobiliario urbano, mantenimiento de espacios públicos o contribuciones a viviendas de interés social. Este enfoque colaborativo impulsa la apropiación comunitaria y promueve una visión regenerativa del desarrollo urbano.

c. Sostenibilidad Económica y Social del Proyecto

La incorporación de mecanismos como la compra de obras, subastas, contratación de artistas, apoyo financiero o donación de materiales a través de la app convierte al M.I.A. en un ecosistema económico cultural autosostenible. A diferencia de modelos asistencialistas, esta estrategia propone una circulación de valor donde el arte genera recursos que se reinvierten en la comunidad. Esta lógica regenerativa permite no solo sostener el museo a lo largo del tiempo, sino también mejorar directamente las condiciones del entorno que lo recibe.

d. Fortalecimiento del Sector Cultural

El museo se plantea como plataforma de visibilización, profesionalización y contratación de artistas en un contexto donde predominan la informalidad laboral y la falta de soporte institucional. La opción de contratar servicios de artistas, exhibir sus obras en línea, participar en programas de voluntariado o recibir mentoría de ediciones anteriores contribuye a dinamizar el ecosistema cultural. Esta red de colaboración reduce la precariedad laboral y fomenta el desarrollo profesional, especialmente en regiones fuera de la GAM.

e. Identidad y Memoria Colectiva

La instalación de una placa conmemorativa en cada comunidad, con los nombres de quienes han participado en la edición correspondiente, refuerza el sentido de pertenencia y memoria histórica local. Este gesto simbólico reconoce el esfuerzo colectivo y fortalece la narrativa regenerativa del proyecto como agente de transformación social y cultural.

f. Innovación Digital y Participación Ciudadana

El diseño de una aplicación multifuncional representa una oportunidad para integrar tecnología cívica al servicio del arte y la regeneración urbana. Además de ser un canal de información (fechas, expositores, ubicación), la app funcionará como plataforma de consulta, participación, colaboración y sostenibilidad financiera, alineándose con las nuevas formas de gobernanza cultural y empoderamiento ciudadano.

4.1.5 Identificación de Alcance del Proyecto M.I.A

El alcance del proyecto M.I.A. contempla el diseño y planificación integral de un museo itinerante y desmontable que recorrerá los cantones de Costa Rica, con el propósito de revitalizar espacios públicos y regenerar territorios mediante el arte y la participación comunitaria. El M.I.A. tiene como ejes fundamentales la democratización del acceso a la cultura, el fortalecimiento del ecosistema artístico nacional y la regeneración urbana con impacto social positivo.

El proyecto incluye la conceptualización, diseño y propuesta operativa de un pabellón expositivo adaptable a distintas condiciones físicas y climáticas, que pueda instalarse temporalmente en lugares de valor histórico, zonas subutilizadas o espacios comunales con necesidad de revitalización. Durante su estadía de aproximadamente 22 días en cada cantón, el museo ofrecerá exhibiciones artísticas multidisciplinarias, actividades culturales y espacios recreativos abiertos al público, con la intención de transformar la relación de las personas con su entorno.

Asimismo, el alcance considera el diseño de un sistema de gestión cultural que permita la visibilización y comercialización del arte de creadores anónimos o emergentes, a través de

exposiciones, ventas, subastas y contrataciones de servicios. Esta plataforma no solo promueve la sostenibilidad laboral del sector artístico, sino que conecta directamente a los artistas con su comunidad, reconociendo su rol en la regeneración simbólica y material de los espacios.

Otro componente del alcance es el desarrollo de una aplicación digital que acompañe la itinerancia del M.I.A., permitiendo a las comunidades conocer la programación, proponer artistas, participar en encuestas, seleccionar proyectos de regeneración urbana, apoyar con recursos o voluntariado, y seguir el impacto del museo a lo largo de su recorrido. A partir de los recursos generados, el proyecto contempla la destinación de fondos o bienes para la mejora de espacios públicos o el diseño y entrega de mobiliario para viviendas de bien social, respondiendo a las necesidades particulares de cada comunidad.

En cada edición local, se colocará una placa conmemorativa que registre los nombres de quienes participaron, fortaleciendo la apropiación social del proyecto y creando una memoria colectiva del proceso regenerativo. El alcance también incluye los lineamientos para la evaluación de resultados en términos sociales, urbanos, económicos y culturales.

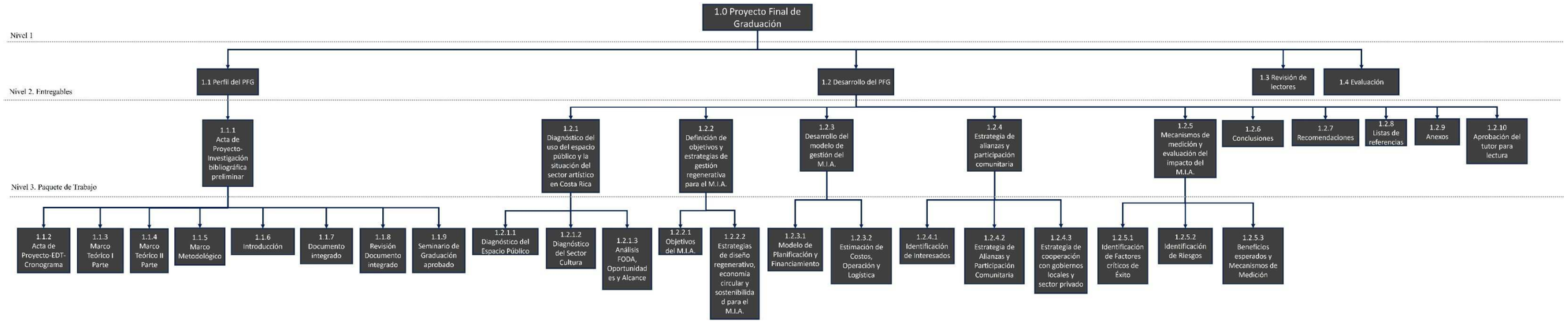
En esta fase, se excluye la ejecución física del museo y de los proyectos urbanos, así como la operación administrativa permanente. No obstante, se diseñarán los marcos estratégicos, técnicos y participativos que aseguren su implementación sostenible y escalable en el tiempo. El M.I.A. se configura, así como una propuesta cultural regenerativa, descentralizada, inclusiva y orientada a generar transformaciones reales en los territorios y sus comunidades.

A partir de la identificación del alcance anteriormente descrito, se procede a desarrollar la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) del Proyecto Final de Graduación (PFG). Esta herramienta permite organizar de forma jerárquica y sistemática todos los entregables y

componentes clave del M.I.A., facilitando la planificación, asignación de responsabilidades y seguimiento del avance del proyecto. La EDT actúa como un puente entre la visión estratégica y la ejecución técnica, descomponiendo el proyecto en unidades manejables que abarcan desde la conceptualización del museo y la plataforma digital, hasta la planificación operativa, el modelo de gestión, la estrategia de participación y los mecanismos de evaluación. Su elaboración considera el enfoque regenerativo, participativo y sostenible que define al M.I.A., integrando los elementos necesarios para garantizar su viabilidad como propuesta de intervención cultural en el espacio público costarricense.

Figura 8

EDT del Proyecto Final de Graduación



Nota: Autoría Propia

4.2 Objetivo 2

Definir los objetivos y estrategias de gestión regenerativa aplicables al M.I.A., basados en enfoques de diseño regenerativo, economía circular y sostenibilidad, para guiar la toma de decisiones del proyecto hacia un modelo operativo que promueva la regeneración ambiental, la inclusión social y la viabilidad económica a largo plazo

4.2.1 Definición de los Objetivos del M.I.A y su relación con el enfoque de diseño regenerativo, economía circular y sostenibilidad

El derecho a la ciudad se menciona en la Nueva Agenda Urbana aprobada en la Conferencia de Hábitat III, celebrada en Quito, Ecuador, en 2016 y progresivamente se ha propagado este término como una idealización. La Agenda del Derecho a la Ciudad (s.f) lo describe como: el derecho de todos los habitantes, presentes y futuros, permanentes y temporales, a habitar, utilizar, ocupar, producir, transformar, gobernar y disfrutar ciudades, pueblos y asentamientos urbanos justos, inclusivos, seguros, sostenibles y democráticos, definidos como bienes comunes para una vida digna, que debe compartirse y pertenecer a todos los miembros de la comunidad. (p.3)

Por otro lado, el artículo 27 de la Declaración Universal de Derechos humanos menciona que: “Toda persona tiene derecho a tomar parte libremente en la vida cultural de la comunidad, a gozar de las artes y a participar en el progreso científico y en los beneficios que de él resulten”.

Ambos conceptos a pesar de estar ampliamente documentados, siguen siendo desatendidos y muy ambiguos para la sociedad en general, al punto en que peligran de convertirse en un cliché y término sobreintelectualizado.

Si lo observamos con cuidado, el espacio público es un espacio vital de la vida urbana y de la creación de dinámicas para fortalecer el cuido y memoria colectiva de un lugar. Es hasta cierto punto, un reflejo de nuestra sociedad. La realidad es que el derecho a la ciudad es una conquista cotidiana y los cambios más importantes se lograrán trabajando en conjunto; es decir creando las condiciones para una mayor y mejor convivencia.

Los espacios de convivencia aparte de poderse diseñar como facilitadores para el desarrollo de economías circulares; crean una vigilancia natural del espacio, un sentido de pertenencia, una mejora en la salud mental, un potencial para la consolidación de intercambios comerciales y así, se convierten en agentes de cambio que pueden desencadenar en un desarrollo regenerativo.

El Diseño Regenerativo surge como una posibilidad para crear soluciones innovadoras, eficientes y ecomiméticas que permitan avanzar hacia una economía circular, pudiendo ser un pilar fundamental para la transformación del actual modelo lineal de producción y consumo en un modelo restaurativo y regenerativo, que equilibre las necesidades de las personas y los ecosistemas, y que posibilite una reactivación económica resiliente y baja en carbono, para afrontar los desafíos globales como el cambio climático, la pérdida de biodiversidad y la posibilidad de vivir en un medio ambiente sano. Se requiere una nueva mentalidad de negocio y un nuevo enfoque de diseño. (Lares, L. y Henríquez A., 2021, p.21)

En efecto, la economía circular defiende un futuro colaborativo, creativo y regenerativo. Con solo un apalancamiento, logra multiplicar sus productos en beneficios directos e indirectos, pero más importante aún, capaces de moverse en ciclos progresivos.

Se vuelve necesario entonces, abandonar el modelo paternalista y crear oportunidades independientes, con plataformas que no solo sean para visibilizar el arte, sino también poder venderlo.

Así nace la propuesta preliminar del Museo Itinerante del Artista (M.I.A), como un artefacto arquitectónico-cultural diseñado para reforzar el potencial de los espacios públicos a través de un mercado del arte accesible y democrático. Este proyecto busca consolidarse como un espacio expositivo e insurgente sobre los discursos curatoriales estatales, dando una voz a nuevas propuestas artísticas. El M.I.A tiene los siguientes objetivos:

1. Revitalizar y regenerar lugares de valor histórico o zonas sub-utilizadas a través de un espacio expositivo y recreativo que permita democratizar el arte, regenerar, ayudar a la comunidad y dar representatividad a los artistas locales.
2. Hacer accesible la cultura y el arte para comunidades a lo largo de todo el país por medio de un pabellón desarmable e itinerante, diseñado para distintas modalidades de exposiciones y presentaciones.
3. Construir un espacio de visibilización, venta y subasta de arte, para apoyar a los artistas anónimos o en proceso de formación que deseen dar a conocer su arte y ofrecerlo al público.
4. Promover el intercambio comercial del arte, para contribuir al mantenimiento y acondicionamiento de espacios comunales (parques, plazas, calles, zonas de juegos, gimnasios al aire libre, salones comunales, etc.) y a la construcción de mobiliario urbano o mobiliario residencial para viviendas de bien social, según las necesidades de la zona en la que se encuentre instalado.

La distribución espacial se compone de las siguientes zonas, descritas a nivel conceptual como:

- El túnel: es una galería transitable enfocada en la exposición de pintura, escultura y/o fotografía.
- La caja: es una zona cerrada para la proyección de muestras audiovisuales, exposición de arquitectura y/o literatura
- La terraza: es un espacio auditorio al aire libre para la exposición de música, teatro y danza

Como se puede notar por sus siglas el Museo Itinerante del Artista (M.I.A), es una representación semiótica que de manera implícita propicia la apropiación del espacio público (la plaza, la calle, la ciudad, la zona verde es M.I.A). En otras palabras, es una toma de posesión de los sitios sub-utilizados o con valor histórico en los cuales se pueda instalar el museo y de esta forma reclamarlos a través del arte y el intercambio socio-económico.

Con base en el marco conceptual descrito, las estrategias de gestión regenerativa aplicables al Museo Itinerante del Artista (M.I.A.) deben orientarse hacia un modelo operativo que integre activamente los principios del diseño regenerativo, la economía circular y la sostenibilidad, guiando cada decisión del proyecto hacia la regeneración ambiental, la inclusión social y la viabilidad económica de largo plazo.

En primer lugar, la estrategia debe partir del diseño regenerativo, entendido no solo como una técnica arquitectónica, sino como una filosofía que considera al proyecto como un agente vivo dentro de su entorno. Bajo esta visión, el M.I.A. debe concebirse como un catalizador de transformación que mejora las condiciones preexistentes del lugar donde se instala. Esto implica seleccionar espacios públicos subutilizados o con valor histórico que

requieren revitalización, y diseñar cada componente del museo de forma ecomimética y adaptable, de modo que contribuya activamente a la restauración ecológica, la salud urbana y el fortalecimiento del tejido social. Así, el túnel, la caja y la terraza no son meros módulos expositivos, sino elementos de regeneración simbólica y funcional del espacio público.

Desde la economía circular, el proyecto incorpora un enfoque de aprovechamiento y retorno continuo. Esto se manifiesta en el uso de materiales reutilizables y reciclables en la construcción del pabellón, en el modelo de itinerancia que prolonga la vida útil del museo, y en la relación directa entre el arte exhibido y los beneficios comunales. A través de la venta y subasta de obras, el M.I.A. financia mejoras tangibles como mobiliario urbano, restauración de espacios, o dotación a viviendas de bien social, estableciendo un ciclo virtuoso en el cual el arte genera valor económico, social y ambiental de manera continua. Esta lógica permite que el proyecto no dependa exclusivamente de subsidios, sino que construya su sostenibilidad a partir del intercambio justo y consciente.

En cuanto a la sostenibilidad social, el M.I.A. se alinea con el derecho a la ciudad y el derecho a participar en la vida cultural de las comunidades, no como conceptos abstractos, sino como prácticas cotidianas. La propuesta reconoce que la regeneración del espacio público está intrínsecamente ligada a la democratización de la cultura y la apropiación colectiva del entorno. Por ello, se plantea una estrategia de gobernanza colaborativa, que incluye la creación de una aplicación digital como medio de participación activa. A través de esta plataforma, las comunidades pueden proponer proyectos de regeneración, elegir servicios culturales, organizar programas de voluntariado y contribuir al diseño del museo en cada edición, fortaleciendo el sentido de pertenencia y la corresponsabilidad.

Adicionalmente, el componente educativo y simbólico se integra como parte de la gestión regenerativa. La instalación de placas conmemorativas que reconocen a los participantes, así como la visibilidad otorgada a artistas emergentes o anónimos, refuerza la dimensión afectiva, histórica y de memoria del proyecto. Esta estrategia promueve no solo la equidad en la representación, sino también la resiliencia cultural como base para un desarrollo regenerativo auténtico.

En resumen, las estrategias de gestión regenerativa del M.I.A. se basan en activar ciclos de reciprocidad entre arte, espacio público y comunidad; convertir la itinerancia en una herramienta de descentralización cultural; y utilizar el diseño como medio para restaurar, representar y regenerar. Estas estrategias permiten posicionar al M.I.A. no solo como un museo, sino como un dispositivo regenerativo capaz de transformar territorios, revitalizar economías locales, y fortalecer vínculos sociales mediante un modelo sostenible y justo.

4.2.2 Estrategias de Diseño Regenerativo aplicables al M.I.A.

1. **Selección de sitios con valor simbólico o deterioro urbano:** Esta estrategia consiste en priorizar espacios que hayan sido históricamente marginados o que presenten condiciones de deterioro físico y social. Al intervenir estos lugares con el M.I.A., se revitalizan desde la dimensión simbólica y funcional, convirtiéndolos en espacios de encuentro y expresión cultural.

2. **Co-diseño con la comunidad receptora:** Implica integrar activamente a residentes, artistas, niños, personas mayores y autoridades locales en el proceso de diseño de cada

edición del museo. Esta estrategia fortalece el arraigo, genera apropiación social y garantiza que la propuesta museográfica responda a las particularidades del lugar.

3. **Flexibilidad espacial:** El diseño modular permite adaptar el M.I.A. a distintas condiciones urbanas y geográficas. Cada módulo (túnel, caja, terraza) puede configurarse según el clima, el tipo de espacio y las necesidades de la comunidad, favoreciendo la inclusión y reduciendo los impactos ambientales.
4. **Activación simbólica del espacio:** Se refiere a la incorporación de instalaciones artísticas, murales, performances o intervenciones efímeras que resignifican el lugar. Esta acción genera nuevos sentidos de pertenencia, memoria y orgullo local.
5. **Restauración ecológica local:** A través de actividades como siembra comunitaria, jardines urbanos o instalación de huertos efímeros, se mejora la calidad ambiental del espacio intervenido, al tiempo que se educa sobre la relación entre naturaleza y ciudad.
6. **Diseño biofílico:** Consiste en utilizar formas, texturas y materiales inspirados en la naturaleza, además de integrar vegetación real y elementos que inviten al contacto sensorial. Esto fomenta el bienestar emocional, la salud mental y el disfrute estético.
7. **Instalación de placas conmemorativas:** Cada comunidad que reciba el museo contará con una placa que registre los nombres de los participantes. Es una estrategia de memoria colectiva, reconocimiento y construcción de historia compartida.
8. **Programación intergeneracional:** El M.I.A. incluirá actividades pensadas para todas las edades, promoviendo el diálogo entre generaciones, la transmisión de saberes y la cohesión social.

9. **Uso de arte para sanar el espacio:** El arte se utilizará como medio para resignificar espacios de conflicto, trauma o abandono, mediante experiencias sensoriales y creativas que involucren a la comunidad.
10. **Visibilización de narrativas invisibles:** Esta estrategia busca dar voz a colectivos históricamente marginados, como pueblos originarios, personas migrantes o artistas emergentes, permitiendo la regeneración cultural del imaginario colectivo.

4.2.3 Estrategias de Economía Circular aplicables al M.I.A.

1. **Diseño modular reutilizable:** El museo se construirá con componentes desmontables que puedan reutilizarse en cada edición. Esto reduce costos y residuos, favoreciendo la eficiencia de recursos.
2. **Materiales reciclados y reciclables:** Se priorizará el uso de materiales con bajo impacto ambiental como madera certificada, textiles reciclados y estructuras reutilizables, cerrando ciclos productivos.
3. **Upcycling de elementos comunitarios:** Se incorporará mobiliario elaborado con objetos o materiales recuperados por la comunidad, fortaleciendo la participación local y dando valor a los residuos.
4. **Gestión de residuos in situ:** Se implementará un plan de manejo de residuos durante la instalación y operación del museo, con estaciones de reciclaje y estrategias de reducción de plástico y desperdicios.
5. **Circularidad económica del arte:** Parte de las ganancias por venta y subasta de obras será destinada a mejorar el espacio público local, cerrando el ciclo entre cultura, comunidad y regeneración.

6. **Donación de mobiliario a viviendas de bien social:** Con los fondos recaudados se producirá mobiliario funcional que se entregará a familias vulnerables, promoviendo la equidad social y la reutilización de recursos.
7. **Red de proveedores sostenibles:** Se trabajará exclusivamente con artistas, constructores y proveedores comprometidos con prácticas de sostenibilidad, para consolidar un **ecosistema circular.**
8. **Plataforma digital para prolongar la vida útil del arte:** La app del M.I.A. permitirá que las obras expuestas continúen disponibles para la venta o promoción posterior a la exposición.
9. **Intercambio de servicios:** Se habilitará un sistema en el que las personas puedan ofrecer tiempo, habilidades o materiales a cambio de beneficios culturales, entradas o piezas artísticas.
10. **Mantenimiento y actualización del pabellón:** Se establecerán protocolos de mantenimiento periódico, para garantizar la durabilidad de las estructuras y evitar el desperdicio por deterioro prematuro.

4.2.4 Estrategias de Sostenibilidad aplicables al M.I.A.

1. **Itinerancia descentralizada:** El M.I.A. recorrerá todos los cantones del país, descentralizando la oferta cultural y garantizando acceso equitativo a zonas históricamente excluidas.
2. **Inclusión de artistas emergentes:** Se abrirán convocatorias accesibles para artistas no consagrados, facilitando su integración al circuito productivo y su desarrollo profesional.

3. **Educación ambiental y cultural:** En cada edición se ofrecerán talleres sobre regeneración urbana, reciclaje, patrimonio cultural, biodiversidad y arte como herramienta de transformación social.
4. **Energía limpia para las operaciones del museo:** Se utilizará energía solar para las actividades del museo, reduciendo su huella de carbono y fomentando la conciencia ecológica.
5. **Promoción del transporte sostenible:** Se incentivará el acceso mediante medios no motorizados y se vinculará el museo con rutas ciclistas, peatonales y transporte colectivo local.
6. **Financiamiento mixto y comunitario:** Se buscará combinar fondos estatales, donaciones privadas y microfinanciamiento comunitario a través de plataformas digitales.
7. **Evaluación de impacto con indicadores sociales y ambientales**: Se aplicará un sistema de indicadores para medir el efecto del M.I.A. en regeneración urbana, participación ciudadana y sostenibilidad.
8. **Accesibilidad universal:** El diseño contemplará accesos para personas con discapacidad, información en formatos accesibles y personal capacitado en inclusión.
9. **Sinergia con gobiernos locales y actores comunitarios:** Se construirán alianzas de corresponsabilidad que garanticen la continuidad, adaptabilidad y pertinencia del proyecto.
10. **Reducción de la huella ecológica:** Se minimizará el consumo de energía, papel, plástico y transporte innecesario mediante logística optimizada y soluciones digitales.

4.3 Objetivo 3

Establecer un modelo de gestión preliminar que contemple la planificación, financiamiento, operación y logística del M.I.A. como caso de negocio, asegurando su viabilidad y sostenibilidad a largo plazo

4.3.1 Propuesta Preliminar para la Planificación del M.I.A

El M.I.A. nace como una solución cultural, económica y urbana para activar el espacio público y dinamizar el sector artístico mediante una plataforma itinerante que lleva arte a todos los cantones del país. Su modelo de gestión busca posicionarlo como un caso de negocio regenerativo, capaz de generar valor económico, social y ambiental a mediano y largo plazo.

Según los objetivos del M.IA descritos en la sección 4.2.1, se detallan las líneas de acción, actividades clave, responsables y temporalidad estimada para implementar el proyecto.

Objetivo 1: Revitalizar y regenerar lugares de valor histórico o zonas subutilizadas a través de un espacio expositivo y recreativo que permita democratizar el arte, regenerar, ayudar a la comunidad y dar representatividad a los artistas locales.

Líneas de acción:

- Identificación de sitios de interés histórico o deterioro urbano.
- Diagnóstico participativo y levantamiento de necesidades con la comunidad.
- Intervención cultural regenerativa a través del arte y la memoria local.

Actividades clave:

- Elaboración de un inventario nacional de espacios públicos subutilizados o patrimoniales en coordinación con gobiernos locales.

- Desarrollo de talleres de co-diseño con artistas y habitantes para definir programación y objetivos específicos por comunidad.
- Instalación de los módulos del M.I.A. (túnel, caja y terraza) en cada localidad con adaptaciones al contexto.

Temporalidad estimada: 3 meses previos a cada instalación por cantón

Responsables: Equipo de planificación, municipalidades, Dirección de Patrimonio, colectivos locales.

Objetivo 2: Hacer accesible la cultura y el arte para comunidades a lo largo de todo el país por medio de un pabellón desarmable e itinerante, diseñado para distintas modalidades de exposiciones y presentaciones.

Líneas de acción:

- Diseño arquitectónico modular y desarmable del museo itinerante.
- Programación inclusiva, diversa y descentralizada.
- Desarrollo de logística itinerante para recorrer todos los cantones.

Actividades clave:

- Diseño y prototipado del pabellón adaptado a tres zonas: galería transitable, sala audiovisual y auditorio.
- Elaboración de una ruta anual del M.I.A., incluyendo cronograma de estadías de 22 días por comunidad.
- Capacitación de equipos locales en montaje y operación básica del museo.

Temporalidad estimada: 6-8 meses para diseño y prototipo; programación anual

Responsables: Equipo técnico de diseño, Ministerio de Cultura, Red de Gobiernos Locales.

Objetivo 3: Construir un espacio de visibilización, venta y subasta de arte, para apoyar a los artistas anónimos o en proceso de formación que deseen dar a conocer su arte y ofrecerlo al público.

Líneas de acción:

- Convocatorias abiertas para selección de artistas por cada edición del M.I.A.
- Curaduría participativa e inclusiva de exposiciones.
- Implementación de una plataforma física y digital para comercialización de obras.

Actividades clave:

- Desarrollo de un sitio web/app para exhibición, venta y seguimiento del arte mostrado.
- Organización de subastas, espacios de trueque y venta directa durante las actividades del museo.
- Generación de campañas de difusión para artistas emergentes.

Temporalidad estimada: Inicio en paralelo al diseño del pabellón y continua con cada edición

Responsables: Coordinación curatorial, programadores, equipo de tecnología, asociaciones de artistas.

Objetivo 4: Promover el intercambio comercial del arte, para contribuir al mantenimiento y acondicionamiento de espacios comunales y a la construcción de mobiliario urbano o mobiliario residencial para viviendas de bien social.

Líneas de acción:

- Vinculación de la venta de arte a proyectos de impacto local.
- Generación de circuitos económicos solidarios vinculados a la cultura.
- Donación de mobiliario o mejoramiento de espacios comunales con los ingresos recaudados.

Actividades clave:

- Aplicación móvil para votación ciudadana sobre necesidades comunitarias (ej. mobiliario, jardines, juegos).
- Establecimiento de un fondo rotativo comunitario con parte de los ingresos.
- Compra, fabricación o donación de insumos y mobiliario tras cada edición, con placa conmemorativa instalada en sitio.

Temporalidad estimada: Activación inmediata tras primera edición y actualización continua

Responsables: Dirección de impacto social, aliados locales, diseñadores de mobiliario, cooperativas o PyMES locales.

La planificación del M.I.A. contempla una implementación progresiva, empezando con una fase piloto (1–3 cantones), seguida por una expansión nacional por etapas, permitiendo validar procesos logísticos, mecanismos de participación y retornos económicos/culturales. La estrategia combina arte, regeneración urbana, cultura comunitaria y economía circular, lo cual

exige una articulación multisectorial y una gobernanza participativa para garantizar la sostenibilidad del proyecto en el tiempo.

4.3.2 Propuesta Preliminar para el Financiamiento del M.I.A

El Museo Itinerante del Artista (M.I.A.) se concibe como una iniciativa cultural regenerativa con enfoque de negocio social, cuyo sostenimiento a largo plazo dependerá de una estructura financiera híbrida que combine ingresos propios, financiamiento público y participación privada. Esta estrategia permite reducir la dependencia de fondos estatales tradicionales y fomentar un modelo autónomo, escalable y resiliente.

1. Fuentes de Ingreso Diversificadas

El modelo contempla cinco fuentes clave de ingreso:

- **Venta y subasta de obras:** El M.I.A. generará ingresos mediante la comercialización directa de piezas artísticas exhibidas, bajo un modelo comisionado que devuelve un porcentaje al artista y destina otra parte al fondo de reinversión comunitaria. Las subastas, tanto físicas como virtuales, permitirán maximizar el valor simbólico y económico de las obras.
- **Patrocinios de empresas:** Se establecerán alianzas con marcas comprometidas con la responsabilidad social, el arte y la sostenibilidad, quienes podrán financiar parte de los costos de operación y obtendrán visibilidad en el pabellón, en las comunicaciones del proyecto y en la app del M.I.A.

- **Subvenciones públicas:** Se accederá a fondos culturales del Ministerio de Cultura y Juventud, fondos concursables locales, así como a recursos provenientes de organismos multilaterales como la OEI, la UNESCO o el BID, orientados a proyectos de regeneración urbana y economía creativa.
- **Donaciones ciudadanas (crowdfunding):** La aplicación del M.I.A. incluirá una funcionalidad de donación voluntaria, en la que las personas podrán aportar desde pequeñas sumas hasta patrocinios específicos para acciones concretas, como la compra de mobiliario para espacios públicos o el patrocinio de un artista.
- **Ingresos por servicios culturales o alquiler de espacios:** En algunos cantones, se prevé la posibilidad de alquilar parte del pabellón para talleres, charlas o eventos culturales organizados por terceros, lo que permitirá generar ingresos complementarios durante las estadías locales.

2. Estructura de Costos Estimada

Los costos del proyecto se estructuran en dos grandes categorías: inversión inicial y operación continua.

- **Diseño y fabricación del pabellón modular:** Incluye los costos de diseño arquitectónico, materiales sostenibles, construcción modular, transporte inicial y pruebas de instalación. Esta inversión se prevé como un activo amortizable a 8-10 años, con posibilidad de mantenimiento y adaptación.
- **Desarrollo y mantenimiento de la app:** El costo contempla el diseño de la plataforma web y móvil, sus funcionalidades clave (geolocalización, agenda,

votación comunitaria, galería virtual, donaciones), así como su actualización y soporte técnico.

- **Costos logísticos:** Comprenden transporte del pabellón, seguros, permisos municipales, personal de montaje y desmontaje, y condiciones especiales para distintas zonas del país.
- **Costos de personal:** Se incluye el equipo curatorial, mediadores culturales, técnicos en montaje, diseñadores, programadores, personal de gestión administrativa y de alianzas estratégicas.
- **Mantenimiento, seguros y reposición:** Gastos asociados a la conservación del pabellón, adquisición de repuestos, limpieza, renovación de elementos gráficos o mobiliario, así como seguros por traslado o responsabilidad civil.

3. Estrategias de sostenibilidad financiera

- **Fondo de reinversión comunitaria:** Un porcentaje de todos los ingresos se destina a financiar los proyectos de regeneración urbana elegidos por las comunidades anfitrionas, lo que fortalece el valor social del museo y estimula el sentido de apropiación local.
- **Modelo escalable por etapas:** Se plantea una implementación gradual, comenzando con una fase piloto en 2–3 cantones el primer año, seguida por expansión nacional progresiva, lo que permite validar la viabilidad económica antes de escalar.
- **Sistema de medición de impacto y rendición de cuentas:** Se establecerán indicadores de retorno social, cultural y económico que serán públicos y

auditables, lo que refuerza la transparencia y facilita nuevas rondas de financiamiento público o privado.

4.3.3 Estrategias Preliminares para Facilitar el Financiamiento

Aumentar Ingresos

a. Diversificar las fuentes de ingresos:

- Crear una membresía anual para visitantes frecuentes con beneficios exclusivos.
- Ofrecer experiencias premium como visitas guiadas, talleres especiales o acceso anticipado a obras.
- Vender merchandising con identidad local (arte impreso, postales, libros, etc.).

b. Ampliar el alcance digital:

- Monetizar la galería virtual con suscripciones, comisiones por ventas o licencias de reproducción digital.
- Ofrecer eventos virtuales pagos como masterclasses de artistas o recorridos inmersivos.

c. Subastas y alianzas:

- Realizar subastas benéficas de alto perfil con alianzas empresariales y coleccionistas.
- Establecer convenios con hoteles, bancos y desarrolladoras para comprar obras en lote y patrocinar artistas.

d. Activación del espacio para eventos:

- Alquilar el pabellón o sus espacios para eventos culturales, ferias o lanzamientos.

Reducir Costos

a. Optimización de diseño y producción:

- Diseñar el museo con materiales más económicos pero duraderos, manteniendo criterios de sostenibilidad.
- Construir el museo en fases escalables, priorizando los módulos esenciales.

b. Apoyo en especie y voluntariado:

- Establecer convenios con universidades (arquitectura, artes, diseño, comunicación) para que estudiantes colaboren como parte de sus prácticas.
- Obtener donaciones de materiales por parte de ferreterías, empresas constructoras o recicladoras.

c. Minimizar gastos logísticos:

- Reducir traslados entre regiones distantes mediante rutas más eficientes.
- Coordinar con municipalidades para facilitar transporte, almacenamiento y seguridad.

Apalancar Financiamiento Inicial

a. Aportaciones de capital:

- Buscar inversores de impacto interesados en arte, regeneración urbana o cultura comunitaria.
- Acceder a fondos concursables nacionales e internacionales (BID, UNESCO, OEI, fondos de cultura regenerativa, etc.).

b. Financiamiento híbrido:

- Combinar crowdfunding con preventa de entradas, obras u otros beneficios.
- Crear un fideicomiso cultural, con aportes de gobiernos locales, patrocinadores y fundaciones.

Escalamiento Acelerado

a. Aumentar frecuencia de itinerancia:

- En lugar de 17 visitas al año, aumentar a 30 o más, reduciendo la duración de cada exhibición a 12-15 días si se mantiene la demanda.

b. Multiplicación regional:

- Replicar el modelo en regiones distintas (ej. versión Caribe, versión Norte, etc.) para operar en paralelo.

c. Monetización de impacto social:

- Estructurar el proyecto para aplicar a esquemas de pago por resultados o bonos sociales.

4.3.4 Estimación de Costos y Análisis Costo-Beneficio

Con la finalidad de elaborar una estimación de costos, se definen distintas categorías de costos necesarias para el diseño, implementación, operación y mantenimiento inicial del M.I.A.

1. Diseño y fabricación del pabellón modular

- Descripción: Este rubro cubre la conceptualización arquitectónica, el diseño estructural y la fabricación de los tres módulos del M.I.A. (túnel, caja y terraza), con materiales sostenibles, resistentes y fáciles de transportar.
- Justificación: Es la infraestructura base del proyecto, y debe garantizar durabilidad, adaptabilidad a diferentes contextos y facilidad de montaje/desmontaje. Su diseño define la experiencia espacial y debe estar alineado con los principios de diseño regenerativo.

2. Desarrollo y mantenimiento de la app

- Descripción: Incluye el diseño, programación, puesta en marcha y soporte continuo de una aplicación digital con funcionalidades como: galería virtual, donaciones, programación, encuestas, trazabilidad del impacto, voluntariado y subastas.
- Justificación: La app es el eje de gestión digital del M.I.A., permite ampliar el alcance, dar trazabilidad al impacto y facilitar la interacción con el público, artistas, patrocinadores y comunidades.

3. Costos logísticos (traslado, permisos, seguros)

- Descripción: Considera el transporte entre cantones, montaje y desmontaje de los módulos, seguros de traslado, seguros de responsabilidad civil, obtención de permisos municipales y adecuaciones básicas del espacio público.
- Justificación: El carácter itinerante del M.I.A. hace que la logística sea fundamental. Este presupuesto asegura la operación continua y legal del museo en diferentes contextos.

4. Costos de personal técnico y cultural

- Descripción: Incluye los salarios y honorarios de un equipo interdisciplinario: curadores, técnicos de montaje, mediadores culturales, gestores logísticos, community manager y programadores.
- Justificación: El contenido cultural, el acompañamiento comunitario y la ejecución técnica son realizados por personas especializadas. El talento humano es central para garantizar calidad, pertinencia y éxito operativo.

5. Mantenimiento y seguros

- Descripción: Gastos asociados al mantenimiento del pabellón, limpieza, reparaciones menores, renovación de mobiliario y cobertura de seguros por daños o eventualidades.
- Justificación: Asegura la longevidad del museo itinerante y previene la depreciación prematura de los módulos o equipos por uso continuo en distintos entornos.

6. Costos administrativos y operativos generales

- Descripción: Incluye alquiler de oficina base, servicios básicos, contabilidad, licencias, trámites legales y coordinación general del proyecto.
- Justificación: Toda iniciativa requiere una estructura organizativa que asegure su gobernanza, cumplimiento normativo y transparencia administrativa.

7. Campañas de comunicación y difusión

- Descripción: Diseño y ejecución de estrategias de comunicación: materiales gráficos, redes sociales, prensa, alianzas con medios y activaciones comunitarias.
- Justificación: La visibilización del proyecto es clave para convocar público, atraer patrocinios y posicionar el impacto cultural y regenerativo del M.I.A.

8. Evaluación de impacto y medición de resultados

- Descripción: Incluye diseño metodológico, aplicación de encuestas, sistematización de resultados, elaboración de informes y uso de herramientas de monitoreo.

- Justificación: Evaluar permite mejorar. Esta categoría garantiza que el proyecto no solo actúe, sino que aprenda y pueda justificar su impacto ante inversionistas y la ciudadanía.

9. Producción de merchandising y materiales gráficos

- Descripción: Diseño y fabricación de artículos promocionales (camisetas, postales, afiches, catálogos), tanto para venta como para uso de comunicación institucional.
- Justificación: Fortalece el sentido de identidad del proyecto, permite generar ingresos adicionales y sirve como canal de difusión cultural y de marca.

10. Fondo de reinversión comunitaria

- Descripción: Se destina para financiar intervenciones comunitarias definidas en cada cantón (ej. mobiliario urbano, restauración de espacios públicos, donaciones culturales).
- Justificación: Es el componente regenerativo tangible del M.I.A. Fortalece el compromiso social, estimula la corresponsabilidad local y genera legado en cada comunidad.

La siguiente tabla muestra una estimación de costos, basada en el análisis de los servicios y productos que componen las distintas categorías de costo:

Tabla 7

Estimación de Costos

Categoría de Costo	**Detalle de los servicios y productos incluidos**	**Monto Estimado (USD)**
1. Diseño y fabricación del pabellón modular	- Diseño arquitectónico y estructural del pabellón - Prototipado y validación técnica - Compra de materiales sostenibles (madera, lona, acero liviano) - Mano de obra especializada para fabricación modular - Equipamiento básico (paneles solares, sistema de iluminación) - Transporte inicial del pabellón para pruebas - Instalaciones preliminares y pruebas de montaje	$120,000
2. Desarrollo y mantenimiento de la app	- Diseño de experiencia de usuario (UX) y diseño visual (UI) - Programación multiplataforma (web y móvil) - Funcionalidades clave: geolocalización, calendario, galería, donaciones - Servidor y mantenimiento técnico por 2 años - Integración con sistemas de pago y trazabilidad de impacto - Soporte técnico y actualizaciones	$30,000
3. Costos logísticos (traslado, permisos, seguros)	- Transporte del pabellón entre cantones (vehículos especializados) - Permisos municipales para uso de espacio público - Seguros contra daños y responsabilidad civil - Estacionamiento, almacenamiento temporal y grúas si aplica - Combustible, peajes y viáticos de traslado	$50,000

Categoría de Costo	**Detalle de los servicios y productos incluidos**	**Monto Estimado (USD)**
4. Costos de personal técnico y cultural	- Salario del Project Manager - Equipo de montaje y desmontaje - Curadores y mediadores culturales - Diseñador gráfico y audiovisual - Coordinador logístico y administrativo - Honorarios de artistas invitados	$80,000
5. Mantenimiento y seguros	Reparaciones menores y ajustes entre itinerancias - Limpieza profunda del pabellón entre usos - Reemplazo de piezas desgastadas o dañadas - Pago de seguros durante todo el año - Mantenimiento técnico de equipo audiovisual	$20,000
6. Costos administrativos y operativos generales	- Alquiler de oficina base operativa - Pago de servicios básicos (internet, electricidad, teléfono) - Honorarios legales y contables - Papelería, licencias de software y suscripciones - Capacitación del personal voluntario	$25,000
7. Campañas de comunicación y difusión	- Diseño de identidad gráfica y contenido promocional - Campañas digitales en redes sociales y medios locales - Producción de videos, spots radiales y material impreso - Contratación de agencia o consultores de comunicación - Activaciones públicas y ruedas de prensa	$15,000
8. Evaluación de impacto y medición de resultados	- Diseño de indicadores y línea base - Aplicación de encuestas y grupos focales - Análisis de datos y sistematización de resultados - Producción de informes y visualización de datos - Honorarios de consultores externos o universidades	$10,000

Categoría de Costo	**Detalle de los servicios y productos incluidos**	**Monto Estimado (USD)**
9. Producción de merchandising y materiales gráficos	- Diseño e impresión de afiches, volantes, catálogos - Producción de camisetas, bolsas, postales, libros de arte - Costos de empaques sostenibles - Distribución y venta del merchandising - Diseño gráfico e ilustración original	$12,000
10. Fondo de reinversión comunitaria	- Transferencia directa a proyectos de mobiliario urbano - Adquisición de materiales para intervenciones comunitarias - Donaciones a colectivos locales de arte o cultura - Microbecas a artistas emergentes - Monitoreo del uso y seguimiento comunitario de los fondos	$25,000
5% de reserva de contingencia		$19,350
2% de reserva de gestión		$7,740
Total:		$414,090

Nota: Autoría Propia

Análisis Costo-Beneficio del M.I.A.

El proyecto M.I.A. propone una inversión total estimada de $414,090 USD en su fase de implementación, que cubre desde el diseño y construcción del pabellón modular hasta la evaluación del impacto de sus intervenciones. Si bien esta inversión no busca rentabilidad financiera tradicional, sus beneficios sociales, culturales, económicos y ambientales justifican ampliamente el gasto, especialmente desde una lógica de retorno social y regenerativo.

1. Costos estratégicos vs. beneficios directos

- Diseño y fabricación del pabellón modular ($120,000):

  Beneficio: Este componente representa una inversión de capital en infraestructura reutilizable y adaptable. Su beneficio clave es permitir la itinerancia nacional por al menos 8 a 10 años, lo que distribuye el costo inicial en múltiples ediciones del museo. Su impacto directo se refleja en el acceso descentralizado a la cultura, la activación de espacios públicos, y el fortalecimiento del sentido de pertenencia.

- Desarrollo y mantenimiento de la app ($30,000):

  Beneficio: Esta plataforma digital no solo apoya la operación logística, sino que se convierte en un canal de monetización (venta de arte, donaciones, suscripciones), participación ciudadana (encuestas, voluntariado), y documentación de impacto. Su beneficio clave es la trazabilidad y transparencia del proyecto, así como la posibilidad de extender su alcance a públicos remotos.

- Costos logísticos ($50,000):

  Beneficio: Aunque representan un gasto recurrente, permiten ejecutar una estrategia itinerante que maximiza el alcance territorial y diversifica el impacto en múltiples comunidades, disminuyendo el riesgo de elitismo o centralismo cultural.

- Costos de personal técnico y cultural ($80,000):

  Beneficio: Este rubro incluye salarios justos para artistas, curadores, técnicos y gestores culturales, promoviendo la sostenibilidad laboral del sector artístico. El beneficio es doble: profesionaliza el trabajo cultural y garantiza calidad en la ejecución del proyecto.

- Mantenimiento, seguros y reposición ($20,000):

  Beneficio: Este fondo asegura la continuidad operativa del museo, la conservación del equipo y la gestión de riesgos ante posibles daños o accidentes, evitando interrupciones o costos imprevistos.

2. Costos de operación vs. beneficios sociales

- Costos administrativos y operativos ($25,000):

  Beneficio: Incluyen gestión contable, legal, y coordinación interinstitucional. Aunque no son directamente visibles para el público, son vitales para asegurar la rendición de cuentas, la eficiencia operativa y el cumplimiento normativo.

- Campañas de comunicación y difusión ($15,000):

  Beneficio: Estas campañas permiten posicionar el proyecto, atraer aliados, convocar artistas y público, y dar visibilidad a los logros. Esto amplía el retorno simbólico del proyecto y fortalece su legitimidad social.

- Evaluación de impacto ($10,000):

  Beneficio: Permite medir, comparar y mejorar las intervenciones. Su principal beneficio es garantizar una mejora continua basada en evidencia, lo que resulta esencial para atraer futuros fondos o escalar el modelo.

- Producción de merchandising y materiales gráficos ($12,000):

  Beneficio: Estos materiales refuerzan la identidad del proyecto, generan ingresos complementarios y actúan como herramientas de apropiación simbólica. Además, permiten que los visitantes se lleven un recuerdo que perpetúa el mensaje del museo.

- Fondo de reinversión comunitaria ($25,000):

  Beneficio: Este fondo garantiza que parte de los ingresos se reviertan en proyectos

tangibles de mejora urbana o social, como mobiliario o equipamiento para espacios comunales. Su beneficio es altamente visible y refuerza la percepción de reciprocidad del proyecto.

Relación Costo-Beneficio General

Aunque el M.I.A. no está concebido bajo un esquema de lucro, se estima que puede recuperar parte significativa de sus costos a través de:

- Ingresos por venta y subasta de arte.
- Donaciones ciudadanas.
- Alquiler de espacios culturales.
- Patrocinios y subvenciones.

Si se opera en 20 cantones por año, y se logra un ingreso promedio neto de $10,000 por cantón, el proyecto puede generar $200,000 anuales, permitiendo cubrir su operación anual y recuperar la inversión inicial en un periodo de 4 a 5 años, considerando escalamiento progresivo. A esto se suma el alto valor intangible, como:

- Regeneración de más de 20 espacios públicos al año.
- Inclusión activa de más de 100 artistas emergentes.
- Participación cultural de miles de ciudadanos.
- Fortalecimiento de redes locales de gestión cultural.
- Aumento de seguridad, sentido de pertenencia y dinamización económica local.

El análisis costo-beneficio demuestra que el M.I.A. es financieramente viable, culturalmente transformador y socialmente rentable. Su modelo híbrido de financiamiento, sumado a su impacto regenerativo, lo posiciona como una inversión estratégica de alto retorno colectivo, capaz de sostenerse y escalarse en el tiempo sin comprometer su autonomía ni su vocación comunitaria.

Para realizar un análisis VAN se tomaron en cuenta los siguientes datos:

- Inversión inicial (año 0): USD 387,000 + 5% de reserva de contingencia (USD 19,350) + 2% de reserva de gestión (USD 7,740) = USD 414,090.
- Tasa de descuento (r): 10%.
- Flujos netos de caja anuales (post-operación y post-fondo comunitario): Año 1 a 5: 110,000; 130,000; 150,000; 170,000; 180,000 USD respectivamente.
- Horizonte de evaluación: 5 años.

Tabla 8

Cálculo del VAN

Año	**Flujo Futuro (F)**	**Fórmula Aplicada**	**Valor Presente (P)**
1	$110000	110000 / (1 + 0.1)^1	$100000
2	$130000	130000 / (1 + 0.1)^2	$107438
3	$150000	150000 / (1 + 0.1)^3	$112697,2
4	$160000	160000 / (1 + 0.1)^4	$109282,2
5	$180000	180000 / (1 + 0.1)^5	$111765,8
	Total Valor Presente		$541183,2
	Inversión Inicial		-$414090
	VAN		$127093,2

Nota: Autoría propia

A partir del cálculo del Valor Actual Neto (VAN), se confirma que el proyecto Museo Itinerante del Artista (M.I.A.) no solo es social y culturalmente transformador, sino también financieramente viable, incluso bajo un enfoque no lucrativo. Con una inversión inicial total estimada de USD 414,090, que incluye tanto el presupuesto base como las reservas recomendadas para riesgos identificados (contingencia del 5%) y no identificados (reserva de gestión del 2%), se evaluó un horizonte temporal de 5 años, con una tasa de descuento del 10%, ajustada a condiciones de financiamiento público-privado con moderada percepción de riesgo.

Los flujos netos de caja estimados –que contemplan ingresos por ventas de obras, patrocinios, donaciones, alquiler de espacios y actividades culturales– fueron calculados de

forma progresiva (USD 110,000 a USD 180,000 por año), reflejando una estrategia de escalamiento y consolidación del modelo. Al descontar estos flujos al presente, se obtiene un VAN de USD 127,093.23, lo cual implica que el proyecto genera un valor neto positivo sobre la inversión, inclusive cuando no persigue una rentabilidad financiera tradicional.

Esta cifra es significativa por varias razones. Primero, demuestra que el proyecto puede recuperar su inversión inicial en menos de 5 años sin depender exclusivamente de fondos públicos. Segundo, valida que el modelo de operación híbrido propuesto –que combina ingresos autogenerados, patrocinio privado y cooperación institucional– es suficiente para garantizar la autosostenibilidad operativa del M.I.A., al tiempo que reinvierte parte de los recursos en regeneración urbana local. Tercero, el VAN positivo respalda la decisión de continuar con las siguientes etapas del proyecto, e incluso sugiere que, de mantenerse o mejorarse estos flujos en un escenario a 10 años (vida útil del pabellón), el retorno financiero y social acumulado será aún mayor.

Adicionalmente, al incorporar las reservas financieras en el cálculo (27,090 USD en total), se garantiza una gestión más profesional y resiliente ante eventos inesperados. Esto fortalece la credibilidad del proyecto ante posibles financiadores o aliados estratégicos, como fundaciones, gobiernos locales y organismos internacionales.

Por otro lado, la elección de una tasa de descuento del 10% para el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) del proyecto Museo Itinerante del Artista (M.I.A.) responde a una combinación de criterios financieros, contextuales y estratégicos, que permiten establecer una referencia adecuada para valorar la viabilidad del proyecto desde una perspectiva regenerativa y sostenible.

La tasa de descuento debe reflejar el costo de oportunidad de los recursos invertidos. En el contexto costarricense, donde las oportunidades de inversión social o cultural con retorno mixto (económico y social) son limitadas, una tasa del 10% es razonable para representar el rendimiento mínimo esperado por patrocinadores, instituciones públicas y donantes privados interesados en impacto. No se trata de una inversión financiera pura, pero los actores involucrados sí esperan un rendimiento social, cultural o simbólico.

Según Campos et al. (2015), en proyectos similares de economía creativa y regeneración urbana en América Latina, las tasas empleadas para evaluaciones costo-beneficio oscilan entre el 8% y el 12%, dependiendo del riesgo, la fuente de capital y el horizonte de evaluación. De igual manera, según Campos et al. (2015) y CEPAL (2021), los organismos multilaterales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Cooperación Española utilizan tasas de referencia entre 8% y 12% para proyectos sociales o culturales con potencial de escalabilidad y beneficios intangibles. Entonces, una tasa del 10% se posiciona como un punto medio prudente, que ni sobrevalora ni subestima los beneficios futuros esperados del M.I.A.

El M.I.A. no es una inversión de bajo riesgo: combina innovación, itinerancia, participación comunitaria y financiamiento híbrido. Sin embargo, tampoco es un proyecto especulativo ya que el modelo está respaldado por alianzas con instituciones públicas, universidades y empresas privadas; y la flexibilidad operativa, la modularidad y el enfoque en regeneración urbana aumentan la resiliencia del proyecto ante imprevistos. Por ello, se adopta una tasa de descuento moderada, que reconoce el riesgo estructural pero también el potencial de retorno colectivo.

Además, se debe tomar en cuenta que el horizonte de evaluación proyectado es de 5 años, aunque el pabellón tiene una vida útil estimada de 8 a 10 años. En este sentido, una tasa

del 10% permite valorar adecuadamente los retornos de los primeros cinco años, sin penalizar excesivamente los beneficios futuros que podrían materializarse si el proyecto se expande. Si se utilizara una tasa mayor (por ejemplo, 15%), se estaría subvalorando injustamente el impacto acumulativo del proyecto. En cambio, una tasa demasiado baja (6% o menos) podría sobrestimar los beneficios futuros, afectando la credibilidad del análisis financiero.

Por último, desde un enfoque regenerativo, los beneficios del proyecto no se limitan al flujo de caja, sino que incluyen:

- Reducción de vandalismo
- Mejora en la calidad del entorno urbano
- Empoderamiento cultural y comunitario
- Activación de economía local en cantones periféricos

Por lo tanto, una tasa de 10% permite capturar valor social sin invisibilizar los costos de oportunidad del capital invertido y es técnicamente justificada al considerar el equilibrio entre riesgo, rentabilidad esperada, estándares institucionales y el tipo de retorno esperado (social y cultural). Esta tasa permite evaluar la viabilidad financiera del proyecto de manera responsable, sin desvirtuar su enfoque regenerativo ni su carácter no lucrativo, manteniendo la rigurosidad técnica del análisis económico.

Respecto a la proyección de los flujos de caja futuros del proyecto M.I.A, esta se justifica con base en una combinación de supuestos razonables, análisis de ingresos estimados y escalamiento progresivo, tomando en cuenta las fuentes de ingreso detalladas en el modelo financiero.

A continuación, se presenta la justificación técnica y financiera de cada flujo estimado para los cinco años proyectados:

Año 1: $110,000

- El primer año corresponde a la fase inicial de implementación y validación del modelo, operando posiblemente en un número limitado de cantones (por ejemplo, 10 a 15), con una estancia promedio de 22 días por cantón.
- Se estima un ingreso promedio neto de $8,000 a $11,000 por cantón, provenientes de:
- Venta y subasta de obras de arte (comisión sobre ventas).
- Donaciones ciudadanas vía app (crowdfunding).
- Patrocinios corporativos iniciales.
- Alquiler de espacios para talleres o eventos culturales.
- Venta de merchandising.

Este valor es conservador y representa la capacidad de operación en fase piloto, incluyendo limitaciones logísticas iniciales y curva de aprendizaje.

Año 2: $130,000

- Expansión a un mayor número de cantones (15–18) gracias al éxito y validación del modelo en el primer año.
- Mayor confianza de patrocinadores y posible acceso a nuevas subvenciones o convenios con gobiernos locales.
- Activación completa de funcionalidades de la app, mejorando las donaciones ciudadanas y las ventas virtuales de arte.

- Consolidación de la venta de merchandising y mejora de canales de distribución.

El incremento de $20,000 es coherente con un escalamiento orgánico y crecimiento progresivo de la red de alianzas y actividades.

Año 3: $150,000

- Operación continua en 20 o más cantones, aprovechando economías de escala y rutas logísticas más eficientes.
- Inclusión de experiencias premium o membresías culturales, generando ingresos adicionales.
- Incremento en la venta de arte, especialmente si se consolidan alianzas con coleccionistas o bancos que compran por lote.
- Monetización de la galería virtual y eventos en línea.

Refleja un crecimiento estable con nuevas fuentes de ingreso diversificadas y una mayor madurez operativa.

Año 4: $160,000

- Inclusión de nuevas regiones geográficas (por ejemplo, una versión Caribe y otra Pacífico), lo que permite operaciones en paralelo en más cantones simultáneamente.
- Aumento en patrocinios debido al mayor impacto demostrado y visibilidad mediática.
- Introducción de contenidos educativos pagados como capacitaciones, publicaciones especializadas y servicios culturales a empresas.

Comentario: Este año refleja la consolidación regional del proyecto y una estructura operativa robusta.

Año 5: $180,000

- Maduración del modelo de negocio y consolidación como proyecto cultural de referencia nacional.
- Operación plena en 30 o más cantones por año, con mejoras logísticas que reducen los costos y maximizan ingresos.
- Establecimiento de convenios internacionales que aumentan la visibilidad y apoyo institucional.
- Altos niveles de participación ciudadana y desarrollo de nuevos canales de monetización (licencias, plataformas de educación, eventos de gala, etc.).

El flujo proyectado representa una operación optimizada, con alto rendimiento social, cultural y financiero.

Resumen General:

Año	**Flujo Estimado**	**Razonamiento clave**
1	$110,000	Fase piloto, ingresos moderados
2	$130,000	Expansión territorial y de alianzas
3	$150,000	Consolidación operativa y diversificación de ingresos
4	$160,000	Operación en paralelo y profesionalización
5	$180,000	Maduración del modelo y maximización del impacto

Estas proyecciones conservadoras permiten realizar un análisis de viabilidad financiera del proyecto con base en su potencial real de generación de valor, no solo económico sino también social y cultural, lo cual refuerza la solidez del caso de negocio

En síntesis, el análisis del VAN demuestra que el M.I.A. es un proyecto con alto rendimiento social y viabilidad financiera, sin sacrificar su carácter regenerativo, inclusivo y comunitario. Representa una inversión estratégica que conjuga cultura, desarrollo local, sostenibilidad ambiental y justicia territorial, devolviendo beneficios tangibles e intangibles a las comunidades y actores involucrados. Esta robustez financiera se convierte así en un argumento clave para asegurar su implementación y escalar su impacto en todo el país.

4.3.5 Propuesta Preliminar de Operación y Logística

El M.I.A. se desarrollará en ciclos operativos itinerantes, replicables en cada cantón del país. La duración media por sede será de 22 días, con posibilidad de extensión según el dinamismo local.

Con base en los hallazgos del diagnóstico y las estrategias del proyecto, se consideran seis fases de operación y logística:

1. **Diagnóstico local participativo:** Recolección de datos socioespaciales, mapeo comunitario y talleres participativos para definir las necesidades culturales, las oportunidades de regeneración del espacio y los artistas locales prioritarios.
2. **Codiseño de la programación cultural:** En conjunto con actores locales, se diseña la agenda de exposiciones, actividades artísticas, talleres y subastas. Se seleccionan obras y artistas mediante convocatoria abierta o curaduría participativa.

3. **Instalación del M.I.A:** Despliegue logístico del pabellón modular (túnel, caja, terraza), instalación de equipos, señalización y adecuaciones en el espacio público anfitrión.
4. **Activación artística y recolección de fondos:** Ejecución de la programación, voluntariado comunitario, visitas guiadas, venta de arte, encuestas de impacto, subastas y eventos colaborativos para recaudar fondos destinados al proyecto de regeneración seleccionado.
5. **Evaluación del impacto:** Aplicación de métricas sociales, culturales, ambientales y económicas. Se emite un informe público con los resultados obtenidos.
6. **Reubicación y memoria comunitaria:** El M.I.A. se desmonta y se instala una placa conmemorativa en la comunidad. Esta incluye los nombres de los participantes y un código QR con acceso al informe de impacto y una galería virtual.

Estas fases se explican con mayor detalle en la tabla a continuación:

Tabla 9

Fases de Operación y Logística

1. **Diagnóstico local participativo**

Actividad Clave	Responsable	Duración Estimada
Reuniones exploratorias con gobiernos locales, actores culturales, líderes	Coordinador general / Gobierno local	1 semana

Actividad Clave	Responsable	Duración Estimada
comunales y organizaciones sociales.		
Mapeo participativo del espacio público para identificar sitios adecuados de instalación, zonas en deterioro o con valor simbólico, y carencias de acceso cultural.	Equipo técnico / Comunidad local	1 semana
Encuestas y entrevistas a residentes sobre intereses culturales, percepción del entorno urbano y expectativas respecto al M.I.A.	Equipo de investigación social	1 semana
Análisis de contexto urbano-social, condiciones técnicas y accesibilidad.	Urbanista / Arquitecto	1 semana
Identificación de artistas locales y colectivos culturales.	Gestor cultural / Consejo asesor	1 semana

2. Codiseño de la programación cultural

Actividad Clave	Responsable	Duración Estimada
Convocatorias abiertas para artistas locales, nacionales y emergentes.	Gestor cultural	2 semanas
Sesiones de codiseño con artistas, gestores culturales y vecinos para definir contenidos, dinámicas y modalidades de participación.	Facilitador / Comunidad	1 semana
Curaduría participativa para seleccionar obras, performances, talleres y muestras audiovisuales.	Comité curatorial / Comunidad	1 semana
Integración de una diversidad de expresiones artísticas.	Gestor cultural	1 semana
Definición de actividades paralelas: talleres, visitas escolares, foros, conversatorios, ferias.	Gestor cultural / Educador	1 semana

3. Instalación del M.I.A.

Actividad Clave	Responsable	Duración Estimada
Transporte y descarga de los módulos (túnel, caja y terraza).	Logística / Proveedor de transporte	2 días
Montaje estructural con personal técnico y participación de voluntariado local.	Equipo técnico / Voluntarios	3 días
Instalación de equipamiento técnico.	Equipo técnico	2 días
Adecuación del entorno: limpieza, jardinería urbana, instalación de bancos, etc.	Comunidad / Gobierno local	3 días
Coordinación con autoridades locales para seguridad, permisos y servicios básicos.	Coordinador general / Gobierno local	1 semana

4. Activación artística y recolección de fondos

Actividad Clave	Responsable	Duración Estimada
Exhibición y mediación de obras en las tres zonas.	Equipo de mediación cultural	22 días
Realización de actividades participativas: talleres, conciertos, cine al aire libre.	Artistas / Educadores	22 días
Venta y subasta de arte presencial y en línea a través de la app del M.I.A.	Equipo de ventas / App	22 días
Activación de campañas de crowdfunding y donación directa.	Comunidad / Coordinador financiero	22 días
Implementación de encuestas de percepción e impacto cultural.	Equipo de evaluación	1 semana

5. Evaluación del impacto

Actividad Clave	Responsable	Duración Estimada
Recolección de indicadores cuantitativos y cualitativos.	Equipo de evaluación	1 semana

Actividad Clave	Responsable	Duración Estimada
Evaluación de experiencia de usuarios, artistas y aliados.	Equipo de evaluación	1 semana
Cálculo de métricas regenerativas.	Analista ambiental / Social	1 semana
Comparación con la línea base generada en la fase 1.	Equipo de evaluación	3 días
Elaboración de informe técnico para comunidad y aliados.	Coordinador de evaluación	1 semana

6. Reubicación y memoria comunitaria

Actividad Clave	Responsable	Duración Estimada
Desmontaje del pabellón con participación comunitaria.	Equipo técnico / Voluntarios	3 días
Instalación de una placa conmemorativa.	Gobierno local / Coordinador cultural	2 días
Entrega de mobiliario urbano o donaciones	Fundación gestora / Gobierno local	2 días

Actividad Clave	Responsable	Duración Estimada
producto de fondos recaudados.		
Publicación en la app del informe final y galería virtual.	Equipo de comunicación / Desarrollador app	1 semana
Difusión de testimonios, fotografías y resultados.	Equipo de comunicación	1 semana

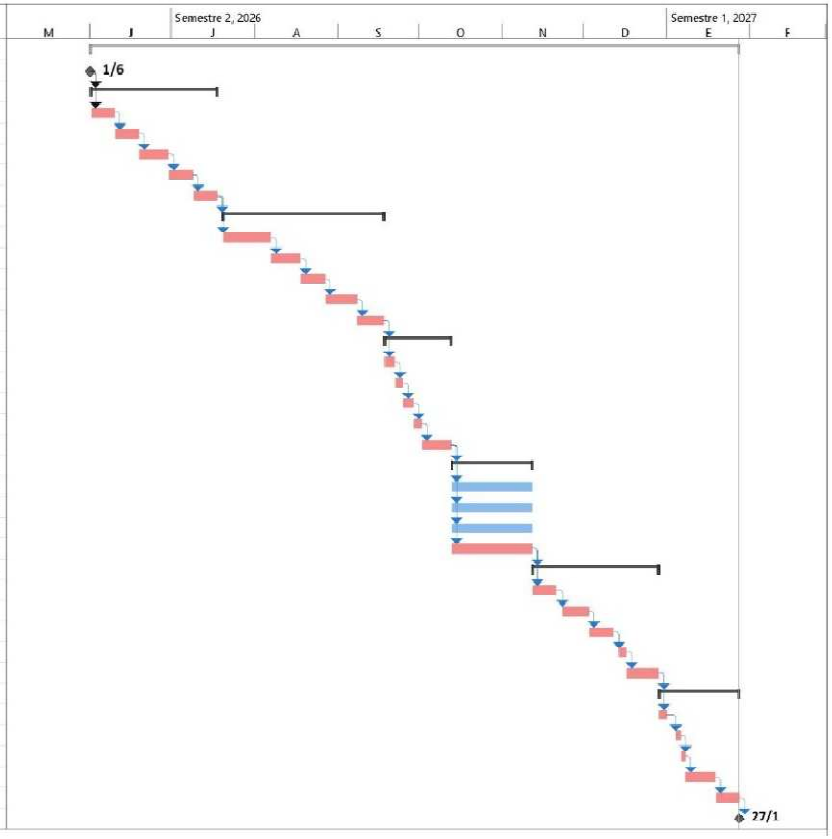
Nota: La Tabla 9 muestra las fases de operación y logística, en correspondencia con el diagnóstico y la estrategia de proyecto. Autoría propia.

También en la Figura 9 se muestra el cronograma general del proyecto, con base en las actividades clave a nivel de operación y logística.

Figura 9

Cronograma del M.I.A

Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
0		**0. Museo Itinerante del Artista**	**168 días**	**lun 1/6/26**	**mié 27/1/27**
1		Orden de inicio	0 días	lun 1/6/26	lun 1/6/26
2		**1. Diagnóstico local participativo**	**35 días**	**lun 1/6/26**	**vie 17/7/26**
3		1.1 Reuniones exploratorias	7 días	lun 1/6/26	mar 9/6/26
4		1.2 Mapeo participativo	7 días	mié 10/6/26	jue 18/6/26
5		1.3 Encuestas y entrevistas	7 días	vie 19/6/26	lun 29/6/26
6		1.4 Análisis de contexto	7 días	mar 30/6/26	mié 8/7/26
7		1.5 Identificación de artistas	7 días	jue 9/7/26	vie 17/7/26
8		**2. Codiseño de la programación cultural**	**42 días**	**lun 20/7/26**	**jue 17/9/26**
9		2.1 Convocatorias abiertas	14 días	lun 20/7/26	jue 6/8/26
10		2.2 Sesiones de Codiseño	7 días	vie 7/8/26	lun 17/8/26
11		2.3 Curaduría participativa	7 días	mar 18/8/26	mié 26/8/26
12		2.4 Integración de expresiones artísticas	7 días	jue 27/8/26	lun 7/9/26
13		2.5 Definición de actividades paralelas	7 días	lun 7/9/26	jue 17/9/26
14		**3 Instalación del M.I.A.**	**17 días**	**vie 18/9/26**	**lun 12/10/26**
15		3.1 Transporte y descarga	2 días	vie 18/9/26	lun 21/9/26
16		3.2 Montaje estructural	3 días	mar 22/9/26	jue 24/9/26
17		3.3 Instalación técnica	2 días	vie 25/9/26	lun 28/9/26
18		3.4 Adecuación del entorno	3 días	mar 29/9/26	jue 1/10/26
19		3.5 Coordinación con autoridades	7 días	vie 2/10/26	lun 12/10/26
20		**4. Activación artística y recolección de fondos**	**22 días**	**mar 13/10/26**	**mié 11/11/26**
21		4.1 Actividades participativas	22 días	mar 13/10/26	mié 11/11/26
22		4.2 Venta y subasta de arte	22 días	mar 13/10/26	mié 11/11/26
23		4.3 Campañas de crowdfunding	22 días	mar 13/10/26	mié 11/11/26
24		4.4 Encuestas de percepción	22 días	mar 13/10/26	mié 11/11/26
25		**5. Evaluación del impacto**	**31 días**	**jue 12/11/26**	**lun 28/12/26**
26		5.1 Recolección de indicadores	7 días	jue 12/11/26	vie 20/11/26
27		5.2 Evaluación de experiencia	7 días	lun 23/11/26	mié 2/12/26
28		5.3 Cálculo de métricas	7 días	jue 3/12/26	vie 11/12/26
29		5.4 Comparación con línea base	3 días	lun 14/12/26	mié 16/12/26
30		5.5 Informe técnico	7 días	jue 17/12/26	lun 28/12/26
31		**6. Reubicación y memoria comunitaria**	**21 días**	**mar 29/12/26**	**mié 27/1/27**
32		6.1 Desmontaje del pabellón	3 días	mar 29/12/26	jue 31/12/26
33		6.2 Instalación de placa	2 días	lun 4/1/27	mar 5/1/27
34		6.3 Entrega de mobiliario	2 días	mié 6/1/27	jue 7/1/27
35		6.4 Publicación en app	7 días	jue 7/1/27	lun 18/1/27
36		6.5 Difusión de resultados	7 días	mar 19/1/27	mié 27/1/27
37		**Fin**	0 días	mié 27/1/27	mié 27/1/27



Nota: Autoría propia

4.3.6 Propuesta Preliminar para el Desarrollo y Operación de la App M.I.A

La intención de complementar el museo itinerante con una aplicación digital es facilitar la planificación, operación, interacción comunitaria y trazabilidad del proyecto M.I.A., fortaleciendo su modelo regenerativo y sostenibilidad a largo plazo.

A continuación, se plantean las actividades clave para el desarrollo de la app:

1. **Definición de requerimientos funcionales y técnicos**

Responsable: Dirección de proyecto + equipo TI

Duración: 2 semanas

Objetivo: Establecer qué funcionalidades debe contener la app, tecnologías a emplear, plataformas destino (Android, iOS, web responsive), y compatibilidad con bases de datos de gobierno local y M.I.A.

2. **Identificación de apps culturales, museográficas y comunitarias**

Responsable: Equipo de investigación y diseño UX

Duración: 1 semana

Objetivo: Identificar buenas prácticas e interfaces efectivas de plataformas similares en el ámbito cultural.

3. **Diseño de experiencia de usuario (UX/UI)**

Responsable: Diseñadores gráficos + UX Designers

Duración: 2 semanas

Objetivo: Prototipar pantallas, navegación intuitiva y accesibilidad universal (incluyendo diseño inclusivo para personas con discapacidad).

4. **Desarrollo técnico de la aplicación (fase 1)**

Responsable: Equipo de programación y back-end

Duración: 6 semanas

Objetivo: Programar funcionalidades básicas, integrar bases de datos, sistema de registro, formularios, tienda y geolocalización.

5. **Fase de pruebas beta en una comunidad piloto**

Responsable: QA + Comunidad piloto + Coordinación local

Duración: 2 semanas

Objetivo: Identificar errores, medir facilidad de uso y verificar funcionalidades.

6. **Ajustes finales y publicación en tiendas digitales (App Store y Google Play)**

Responsable: Equipo TI

Duración: 1 semana

Objetivo: Lograr que las personas puedan acceder a la app y descargarla.

Además, se describen a continuación las principales funcionalidades y usos de la app en el proyecto M.I.A

1. **Calendario de itinerancia:** Información sobre fechas, cantones y lugares de instalación del M.I.A. con mapa interactivo.
2. **Agenda cultural local:** Programación por día y hora de actividades, talleres, conciertos, funciones y visitas escolares.
3. **Registro de voluntarios:** Formulario de inscripción y módulo de seguimiento de horas colaboradas con insignias o certificados.
4. **Encuestas participativas:** Módulo de diagnóstico y retroalimentación con formularios adaptables para cada comunidad.
5. **Galería virtual de obras:** Obras disponibles para compra o subasta digital con filtros por categoría, técnica, precio y autor.
6. **Carrito de compras y pagos seguros:** Integración con plataformas de pago (e.g. SINPE Móvil, PayPal) para apoyar a los artistas o donar al proyecto.
7. **Donaciones y crowdfunding:** Plataforma abierta para aportes ciudadanos o empresariales, con trazabilidad del uso de fondos.
8. **Memoria comunitaria:** Registro audiovisual e histórico de cada edición, con testimonios, placas conmemorativas y métricas de impacto.
9. **Indicadores de impacto:** Visualización en tiempo real de visitas, fondos recaudados, obras vendidas, regeneración urbana realizada, etc.
10. **Tienda de productos culturales:** Venta de productos derivados (postales, catálogos, camisetas) para apoyo económico del museo.

Las funcionalidades y usos mencionados, están asociados a usos estratégicos de la App M.I.A. para la sostenibilidad y buen control del proyecto. Los usos estratégicos son los siguientes.

1. **Logística:** coordinar itinerancia, monitorear voluntariado, gestionar inscripciones y programación.
2. **Regeneración comunitaria:** empoderar a la comunidad en la toma de decisiones mediante encuestas y votaciones.
3. **Sostenibilidad económica:** ampliar canales de venta de arte y recepción de donaciones.
4. **Medición de impacto:** facilitar evaluación cuantitativa y cualitativa por edición del museo.
5. **Consolidación de comunidad:** generar una red de seguidores, artistas y gestores que interactúan a través de la plataforma.
6. **Difusión cultural:** aumentar el acceso al arte en regiones alejadas, incluso en formato virtual.

4.4 Objetivo 4

Diseñar una estrategia de alianzas y participación comunitaria que facilite la apropiación del espacio público y el involucramiento de artistas, gobiernos locales y sectores privados

4.4.1 Identificación de Interesados en el MIA

En el contexto del Museo Itinerante del Artista (M.I.A.), la identificación y gestión de los stakeholders es un componente estratégico esencial para el éxito del proyecto. Dado que se trata de una iniciativa cultural con alcance nacional, enfoque regenerativo y fuerte componente comunitario, los interesados abarcan una amplia gama de actores, desde instituciones gubernamentales, artistas y comunidades locales, hasta aliados del sector privado, organismos internacionales y desarrolladores tecnológicos. Su participación activa, compromiso y coordinación permiten no solo viabilizar la operación del museo en cada cantón, sino también garantizar la pertinencia social, la sostenibilidad económica, la equidad territorial y la creación de valor cultural. Gestionar adecuadamente los intereses, expectativas y niveles de influencia de estos grupos resulta clave para transformar el M.I.A. en un verdadero agente de regeneración urbana y cohesión social en Costa Rica.

El modelo de operación del M.I.A. se sustenta en una red de alianzas público-privadas y comunitarias, esenciales para su movilidad, apropiación local y sostenibilidad. Estas alianzas se consolidarán desde la etapa de planificación hasta la post-ejecución:

- Gobierno central: Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ), Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT) para acceso a fondos, datos, divulgación y apoyo logístico.
- Gobiernos locales: Coordinación con alcaldías y concejos municipales para permisos, seguridad, difusión y adecuación de espacios públicos.

- Empresas privadas: Patrocinio de actividades y módulos del museo como parte de sus estrategias de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).
- Universidades y centros de investigación: Para documentar el impacto, facilitar trabajo comunal universitario y brindar soporte técnico.
- ONGs, asociaciones y cooperativas: Para fortalecer la participación ciudadana, el voluntariado y los canales de distribución cultural.

A continuación, se muestra la identificación de interesados, con su respectiva clasificación por tipo, interés, participación esperada e impacto.

Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ)

- Tipo: Gubernamental
- Interés: Alto
- Participación esperada: Cofinanciamiento, respaldo institucional, articulación con programas existentes como “Puntos de Cultura” o “Enamorate de tu Ciudad”.
- Impacto: Fundamental para viabilidad legal, política y técnica del proyecto. Su apoyo legitima e impulsa la ejecución y expansión territorial.

Gobiernos Locales / Municipalidades

- Tipo: Gubernamental
- Interés: Medio a alto
- Participación esperada: Logística, facilitación de espacio público, gestión de permisos, identificación de proyectos comunitarios para intervenir.

- Impacto: Clave para asegurar la operación del M.I.A. en cada cantón y garantizar que las intervenciones tengan pertinencia local.

Artistas nacionales (visual, escénico, musical, etc.)

- Tipo: Beneficiarios directos
- Interés: Alto
- Participación esperada: Exposición de obras, participación en talleres, ferias, subastas, producción artística in situ.
- Impacto: Esenciales para dotar de contenido al museo. Su participación activa fortalece el alcance cultural y la dimensión regenerativa del proyecto.

Comunidades locales de cada cantón

- Tipo: Público beneficiario
- Interés: Medio a alto
- Participación esperada: Asistencia, propuestas de regeneración, voluntariado, consumo cultural, apropiación simbólica del espacio público.
- Impacto: La apropiación comunitaria es un indicador de éxito clave. El involucramiento ciudadano permite que el M.I.A. actúe como catalizador de regeneración local.

Público general y visitantes

- Tipo: Usuarios
- Interés: Medio

- Participación esperada: Visitación, participación en eventos, uso de la aplicación, compra de arte, retroalimentación ciudadana.
- Impacto: Representa el nivel de alcance del proyecto y su capacidad de generar retorno social y cultural.

Desarrolladores tecnológicos (App del M.I.A.)

- Tipo: Proveedor de servicios
- Interés: Medio
- Participación esperada: Diseño, implementación y mantenimiento de la app móvil y/o plataforma web.
- Impacto: La aplicación es un eje articulador de participación, visibilidad, transparencia y sostenibilidad. Su funcionalidad es crítica para el seguimiento del impacto.

Instituciones educativas y universidades (UCR, TEC, UTN, UNA, etc.)

- Tipo: Alianzas estratégicas
- Interés: Medio a alto
- Participación esperada: Apoyo en la investigación, voluntariado estudiantil, diseño de estrategias de evaluación de impacto, colaboración académica.
- Impacto: Proveen respaldo técnico y pueden fortalecer la legitimidad del modelo regenerativo y su validación metodológica.

Organismos internacionales (UNESCO, OEI, BID)

- Tipo: Financiadores y aliados estratégicos
- Interés: Medio
- Participación esperada: Financiamiento, cooperación técnica, articulación con políticas de desarrollo sostenible y regeneración urbana.
- Impacto: Pueden ampliar el alcance, facilitar replicabilidad y abrir espacios de internacionalización del proyecto.

Empresas privadas y patrocinadores

- Tipo: Financiadores
- Interés: Variable
- Participación esperada: Donaciones en especie o monetarias, patrocinio de artistas o exhibiciones, participación en programas de responsabilidad social empresarial.
- Impacto: Pueden proporcionar recursos clave para la continuidad y expansión del proyecto.

Fuerza Pública

- Tipo: Institución de seguridad / Gubernamental
- Interés: Medio
- Participación esperada: Coordinación con gobiernos locales para garantizar la seguridad durante la instalación, operación y desmontaje del M.I.A. Acompañamiento preventivo en actividades masivas. Colaboración para la preservación del orden público y disuasión de actos vandálicos.

- Impacto: Su participación contribuye a la percepción de seguridad ciudadana, al éxito logístico del evento y a la confianza comunitaria. Minimiza riesgos operativos, especialmente en zonas de vulnerabilidad o con antecedentes de conflicto social. Facilita una intervención responsable del espacio público, reforzando la institucionalidad del proyecto.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)

- Tipo: Gubernamental
- Interés: Bajo a medio
- Participación esperada: Eventual articulación con proyectos de inversión pública o desarrollo territorial.
- Impacto: Su involucramiento facilita la alineación con planes nacionales y podría habilitar recursos adicionales.

Instituciones del sector vivienda y desarrollo urbano (INVU, MIVAH)

- Tipo: Públicos aliados
- Interés: Medio
- Participación esperada: Apoyo a proyectos comunitarios complementarios, donación de mobiliario, articulación con planes de mejoramiento barrial.
- Impacto: Aumentan la capacidad de ejecución de proyectos regenerativos complementarios a partir de las ganancias del M.I.A.

Medios de comunicación

- Tipo: Difusión
- Interés: Medio
- Participación esperada: Cobertura de actividades, promoción del arte local, visibilización del impacto comunitario.
- Impacto: Su rol es clave para alcanzar al público general, fomentar la apropiación simbólica del proyecto y atraer a potenciales aliados.

Tabla 10

Análisis de Poder e Interés

Stakeholder	Poder (1–5)	Interés (1–5)	Cuadrante	Justificación de ubicación	Estrategia de gestión	Frecuencia / Canal sugerido
Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ)	5	5	Gestionar de cerca	Define política cultural, cofinancia, legitima y puede escalar el proyecto	Comité de gobernanza, reportes trimestrales, co-creación de KPIs	Reuniones ejecutivas mensuales + informes trimestrales
Gobiernos locales / Municipalidades	4	4	Gestionar de cerca	Permisos, logística local, adaptación al territorio	Mesas locales, convenios específicos, participación en la programación	Reuniones quincenales durante la fase local
Fuerza Pública	4	3	Mantener satisfechos	Asegura operaciones seguras y orden público; alta influencia en percepción de seguridad	Protocolos de coordinación, planes de riesgo y comunicación temprana	Reuniones previas al evento + coordinación diaria en activación

Stakeholder	Poder (1–5)	Interés (1–5)	Cuadrante	Justificación de ubicación	Estrategia de gestión	Frecuencia / Canal sugerido
Organismos internacionales (UNESCO, OEI, BID)	4	3	Mantener satisfechos	Pueden financiar, aportar cooperación técnica y visibilidad internacional	Dossiers de impacto, pitch de escalabilidad, gobernanza transparente	Informes semestrales y reuniones específicas para fundraising
MIDEPLAN	3	2	Mantener satisfechos	Alinea el proyecto con planes nacionales y puede facilitar recursos	Vincular indicadores del M.I.A. a metas nacionales, involucrar en evaluación	Reportes ejecutivos anuales
INVU / MIVAH	3	3	Mantener satisfechos	Articulan con programas de vivienda y mobiliario urbano; pueden escalar impacto físico	Mesas técnicas para co-diseño de mobiliario/infraestructuras	Reuniones por proyecto / cantón
Empresas privadas y patrocinadores	3–4 (variable)	2–4 (variable)	Mantener satisfechos (segmentado)	Aportan capital, especie y difusión; interés depende del fit estratégico	Paquetes de patrocinio, medición de retorno reputacional	Reportes de visibilidad post-evento + dashboard en app
Artistas nacionales	2	5	Mantener informados / empoderar	Alto interés por visibilización y venta; menor poder sobre estructura y permisos	Curaduría participativa, contratos justos, formación y mentorías	Comunicación continua vía app/comités; reuniones por edición
Comunidades locales	3	5	Mantener informados / empoderar	Son el corazón del impacto; su	Co-diseño, votaciones en app, presupuesto	Asambleas locales, app,

Stakeholder	Poder (1–5)	Interés (1–5)	Cuadrante	Justificación de ubicación	Estrategia de gestión	Frecuencia / Canal sugerido
				poder aumenta con apropiación y legitimidad	participativo (fondo comunitario)	social media local
Instituciones educativas y universidades	3	4	Mantener informados / empoderar	Aportan investigación, voluntariado y validación metodológica	Convenios marco, publicación de papers, prácticas supervisadas	Reuniones por semestre / convenios anuales
Desarrolladores tecnológicos (App M.I.A.)	3	4	Mantener informados / empoderar	Medio poder técnico (el sistema es crítico); alto interés por la continuidad del producto	Hoja de ruta (roadmap) conjunta, SLAs, métricas de uso/impacto	Sprints quincenales / tableros ágiles (Jira/Notion)
Público general y visitantes	1	3	Monitorear	Bajo poder de decisión; interés medio en consumo cultural	Comunicación abierta, encuestas de satisfacción, UX accesible	Comunicación masiva y por app
Medios de comunicación	2	3	Monitorear (o "satisfechos" si son aliados estratégicos)	Poder de amplificación reputacional, pero no decisorio	Media kits, datos de impacto, historias locales	Notas de prensa por edición + media tours

Nota: Autoría propia

En resumen, la gestión de los stakeholders se debería realizar de la siguiente manera, según la Tabla 10:

Gestionar de cerca (Alta Potencia / Alto Interés)

- Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ)
- Gobiernos locales / Municipalidades

Mantener satisfechos (Alta Potencia / Bajo–Medio Interés)

- Fuerza Pública
- Organismos internacionales (UNESCO, OEI, BID)
- MIDEPLAN
- INVU / MIVAH
- Empresas privadas y patrocinadores (cuando el patrocinio es alto y estratégico)

Mantener informados y empoderar (Baja–Media Potencia / Alto Interés)

- Artistas nacionales
- Comunidades locales de cada cantón
- Instituciones educativas y universidades
- Desarrolladores tecnológicos (App M.I.A.)

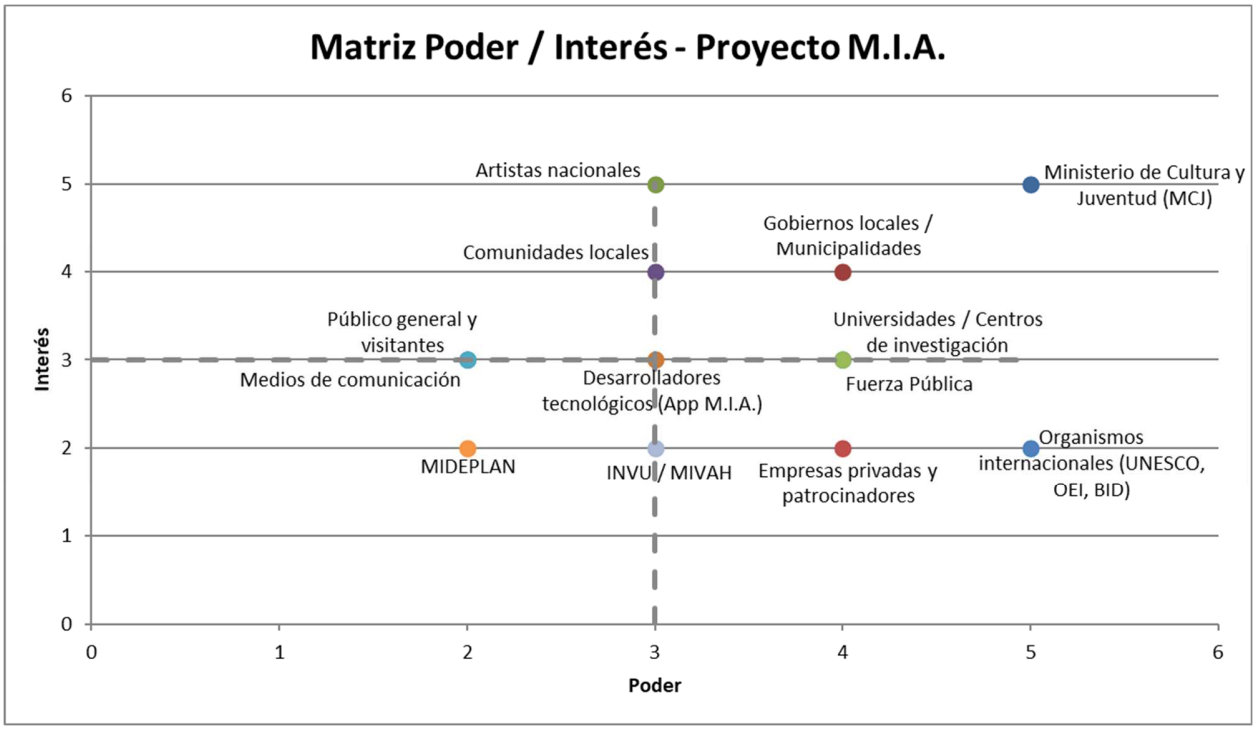
Monitorear (Baja Potencia / Bajo–Medio Interés)

- Público general y visitantes
- Medios de comunicación

Este análisis se visualiza en la Figura 10, que se corresponde con la matriz anterior:

Figura 10

Matriz Poder / Interés - Proyecto M.I.A.



4.4.2 Estrategia de Alianzas y Participación Comunitaria para el M.I.A.

Al diseñar una estrategia de alianzas y participación comunitaria, lo que se busca es fomentar una red de colaboración intersectorial y un modelo participativo que garantice la apropiación del espacio público, la sostenibilidad del proyecto y el empoderamiento de las comunidades a través del arte y la cultura.

Esto se logra en primera instancia a través de un modelo de gobernanza colaborativa, para lo cual se determinan dos figuras: el consejo consultivo y la red de aliados.

Consejo Consultivo Local por Cantón: Conformado por representantes del gobierno local, artistas de la comunidad, gestores culturales, jóvenes, líderes comunales y empresas locales. Este consejo tendrá voz en el codiseño del programa cultural, la selección del sitio, la logística y la gestión de impacto.

Red Nacional de Aliados Estratégicos (RNAE): Conformada por instituciones y organizaciones que brindan soporte permanente al proyecto, entre ellas:

- Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ)
- Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH)
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC)
- Municipalidades
- Universidades públicas y centros de investigación (UCR, TEC, UNA, UNED)
- Empresas con programas de RSE
- Fundaciones y ONGs culturales o ambientales

Además, en la tabla 11 y 12 respectivamente, se describen los ejes estratégicos de participación comunitaria y los niveles de alianza:

Tabla 11

Ejes Estratégicos de Participación Comunitaria

Eje	Acción	Objetivo
Codiseño cultural	Talleres participativos para definir programación, tipo de actividades, selección de artistas y temas locales.	Generar sentido de pertenencia, reflejar la identidad del territorio.
Voluntariado multigeneracional	Convocatoria a vecinos para apoyar en montaje, mediación cultural, logística y encuestas.	Fortalecer vínculos intergeneracionales y arraigo local.
Plataforma digital (App M.I.A.)	Registro de participación, encuestas comunitarias, propuestas de regeneración urbana y votación ciudadana.	Aumentar transparencia, trazabilidad e inclusión digital.
Alianzas con empresas locales	Convenios de patrocinio, logística, trueque de servicios o insumos culturales.	Apalancar recursos y visibilizar el valor social del sector privado.
Escuelas y centros educativos	Programas escolares de visita, talleres de arte y actividades curriculares complementarias.	Asegurar la sostenibilidad formativa del proyecto a futuro.

Nota: Autoría propia.

Tabla 12

Niveles de Alianzas

Nivel	Aliados clave	Tipo de colaboración
Institucional	MCJ, MEP, MIVAH, CNE, Municipalidad local	Permisos, apoyo logístico, visibilización y financiamiento
Académico	UCR, TEC, UNA, UTN, UNED	Investigación, diseño participativo, evaluación de impacto
Comunitario	Asociaciones de desarrollo, líderes barriales, colectivos culturales	Activación, voluntariado, curaduría local
Privado	Empresas nacionales y locales	Patrocinios, donaciones en especie, campañas de difusión
Internacional	UNESCO, BID, OEI, embajadas	Apoyo técnico, financiamiento y cooperación cultural

Nota: Autoría propia.

Acciones Tácticas

- **"El M.I.A. es de todos": Campaña de comunicación comunitaria**

  Activación de redes sociales, medios locales y estrategias de storytelling para mostrar testimonios, historias de artistas y beneficios para la comunidad.

- **Pacto Cultural Local**

  Firma simbólica entre actores locales al inicio de cada edición para declarar el compromiso común con el arte, la inclusión y la regeneración del espacio público.

- **Entrega simbólica del M.I.A. a la comunidad**

  Instalación de una placa conmemorativa y ceremonia cultural de apertura en cada cantón con presencia de autoridades y vecinos.

Como resultados esperados de la estrategia de alianzas y participación comunitaria del M.I.A., se proyecta una mayor apropiación y protección del espacio público intervenido, al fomentar el sentido de pertenencia y corresponsabilidad por parte de las comunidades anfitrionas. Asimismo, se busca consolidar redes locales para la gestión cultural, integrando actores institucionales, comunitarios y privados en una dinámica colaborativa y sostenible. Se espera también una participación ciudadana activa y diversa, que incluya a personas de diferentes edades, contextos y niveles de formación, fortaleciendo así el tejido social. Esta implicación directa de la comunidad contribuirá a disminuir significativamente el riesgo de vandalismo o abandono de los espacios regenerados. Finalmente, se promueve la revalorización del arte como una herramienta poderosa de transformación social y económica, capaz de dinamizar el entorno, activar la economía local y generar nuevas oportunidades de desarrollo a través de la cultura.

4.5 Objetivo 5

Proponer mecanismos de medición y evaluación del impacto del M.I.A. según los factores de éxito y beneficios esperados en la regeneración del espacio público, el desarrollo de la economía y la mejora de la calidad de vida en las comunidades intervenidas.

4.5.1 Identificación de Factores Críticos del Éxito

Un factor crítico de éxito (FCE) se define como una condición, variable o aspecto clave cuya presencia o correcto desempeño es esencial para alcanzar los objetivos estratégicos de un proyecto, organización o iniciativa. Estos factores son elementos determinantes que deben ser gestionados con prioridad, ya que su falla puede comprometer el éxito global del emprendimiento.

De acuerdo con Rockart (1979), los factores críticos de éxito son "aquellos aspectos limitados en número en los que los resultados, si son satisfactorios, asegurarán el desempeño competitivo exitoso de una organización". Estos factores varían según el contexto, el tipo de proyecto, el entorno operativo y los objetivos específicos, y su correcta identificación permite focalizar los esfuerzos de gestión en áreas realmente relevantes.

Además, los FCE ayudan a alinear la estrategia, los recursos y la toma de decisiones, convirtiéndose en una herramienta fundamental para la planificación efectiva y la medición del desempeño.

4.5.1.1 Factores críticos de éxito del proyecto M.I.A en la regeneración de espacio público

Los factores críticos de éxito (FCE) del proyecto Museo Itinerante del Artista (M.I.A.) en la regeneración de espacio público son aquellos elementos clave que deben ser gestionados

cuidadosamente para asegurar el impacto regenerativo, social, cultural y económico esperado. A continuación, se identifican los principales FCE para este proyecto, con base en su enfoque innovador, territorial y comunitario:

Selección estratégica de sitios de intervención: Instalar el M.I.A. en espacios públicos deteriorados, simbólicos o subutilizados con potencial para la regeneración urbana es fundamental. La elección adecuada del lugar impacta directamente en la visibilidad del proyecto, el involucramiento comunitario y el efecto transformador del espacio.

Participación comunitaria en el co-diseño y ejecución: El involucramiento activo de comunidades locales, gobiernos municipales y artistas en cada edición del museo asegura la apropiación social del espacio, la legitimidad de las acciones y la sostenibilidad a largo plazo de las intervenciones.

Modelo logístico y operativo eficiente: Debido a su naturaleza itinerante, el éxito del M.I.A. depende de una planificación y ejecución logística precisa que contemple transporte, montaje, desmontaje, almacenamiento, y mantenimiento del pabellón modular en diversas condiciones urbanas y geográficas.

Alianzas institucionales y multisectoriales sólidas: El establecimiento de redes colaborativas con municipalidades, organizaciones culturales, patrocinadores privados, universidades y actores comunitarios es esencial para facilitar permisos, financiamiento, convocatoria y legitimidad institucional.

Viabilidad financiera y circularidad económica: La sostenibilidad del proyecto depende de una estructura financiera mixta y flexible que combine fondos públicos, patrocinios privados, donaciones ciudadanas, y reinversión de los ingresos generados por subastas, ventas y actividades culturales.

Diseño regenerativo, accesible y adaptable del pabellón: El pabellón debe ser funcional, estéticamente atractivo, modular y adaptable a distintos contextos urbanos, climáticos y culturales. Su diseño debe facilitar tanto la experiencia museográfica como la regeneración ecológica y simbólica del entorno.

Sistema de monitoreo e indicadores de impacto: Contar con un sistema de medición y evaluación que permita identificar el impacto social, económico, ambiental y cultural de cada edición del M.I.A. es clave para la mejora continua, la transparencia y la justificación de futuras inversiones.

Plataforma digital integral: El desarrollo de una aplicación interactiva que permita gestionar la logística, convocatorias, agenda, seguimiento comunitario, recolección de datos, voluntariado, participación ciudadana y difusión artística es un elemento tecnológico esencial para conectar y escalar el proyecto.

Propuesta artística representativa y diversa: La curaduría del contenido expositivo debe reflejar la diversidad cultural de cada comunidad, visibilizar a artistas emergentes y promover la inclusión de narrativas marginadas para fortalecer la identidad local y la cohesión social.

Gestión ambiental responsable: Aplicar principios de economía circular, uso eficiente de recursos, manejo adecuado de residuos, y bajo impacto ecológico en la operación del museo es indispensable para alinear el proyecto con los principios de regeneración ambiental y sostenibilidad.

4.5.1.2 Factores críticos de éxito del proyecto M.I.A en la regeneración del sector cultura

Los factores críticos de éxito (FCE) del Museo Itinerante del Artista (M.I.A.) en la regeneración del sector cultura en Costa Rica son aquellos elementos determinantes que deben gestionarse estratégicamente para transformar el ecosistema cultural desde una lógica más inclusiva, resiliente, descentralizada y sostenible. A continuación, se detallan los principales FCE identificados:

Democratización del acceso a la cultura: Garantizar que el M.I.A. llegue a todos los cantones del país, especialmente a aquellos con baja infraestructura cultural, es esencial para descentralizar la oferta artística y generar equidad territorial en el acceso al arte.

Visibilización y apoyo a artistas emergentes y locales: El éxito del proyecto depende en gran medida de su capacidad para incluir artistas que históricamente han sido excluidos de las plataformas institucionales, brindándoles oportunidades reales de exhibición, comercialización y reconocimiento.

Creación de mecanismos de sostenibilidad económica para artistas: La generación de ingresos por medio de venta de obras, subastas, intercambio de servicios y comisiones artísticas es un pilar para la regeneración del sector, tradicionalmente precarizado en términos laborales y financieros.

Innovación en los modelos de difusión cultural: La combinación de espacio físico (pabellón itinerante) con una plataforma digital robusta expande el alcance del arte, permite nuevas formas de interacción con las audiencias, y da continuidad a la promoción de obras más allá de la exhibición temporal.

Participación activa de las comunidades receptoras: Incluir a las comunidades en los procesos de curaduría, gestión y promoción cultural permite que el arte se vincule con las realidades locales y fortalezca la apropiación social del proyecto y de las prácticas artísticas.

Red de alianzas con instituciones culturales y educativas: El éxito del M.I.A. se potencia al establecer vínculos con universidades, centros culturales, colectivos artísticos y medios de comunicación que amplifiquen su impacto, generen redes colaborativas y aseguren el respaldo institucional.

Curaduría diversa e inclusiva: Diseñar exposiciones que reflejen múltiples identidades culturales, saberes tradicionales, expresiones contemporáneas y narrativas contrahegemónicas posiciona al M.I.A. como una plataforma crítica, renovadora y profundamente inclusiva del arte costarricense.

Desarrollo de capacidades y formación artística: El proyecto debe incluir actividades pedagógicas, talleres, mentorías y espacios de intercambio que fomenten el crecimiento profesional de los artistas, creando una cultura de aprendizaje continuo y empoderamiento creativo.

Flexibilidad para adaptarse a diferentes contextos socioculturales: Cada comunidad tiene dinámicas culturales particulares. La capacidad del M.I.A. para adaptarse a estos contextos es fundamental para lograr una conexión real con el territorio y promover una regeneración cultural genuina.

Medición de impacto cultural y social: Contar con herramientas de evaluación que permitan analizar el alcance, la satisfacción de los participantes, la visibilidad de los artistas y el fortalecimiento del ecosistema cultural permite justificar el modelo ante financiadores y mejorar futuras ediciones.

4.5.1.3 Factores críticos de éxito del proyecto M.I.A a nivel financiero

Los factores críticos de éxito (FCE) del Museo Itinerante del Artista (M.I.A.) a nivel financiero están directamente ligados a su viabilidad económica y capacidad para sostenerse en el tiempo como un modelo regenerativo. La incorporación de indicadores financieros como el Valor Actual Neto (NPV), Retorno sobre la Inversión (ROI), Tasa Interna de Retorno (IRR), Plazo de Retorno de la Inversión (PBP) y Relación Costo-Beneficio (BCR) permite analizar con mayor precisión los elementos que condicionan el éxito financiero del proyecto. A continuación, se identifican los principales FCE en este ámbito:

Modelo de financiamiento diversificado y mixto: Para garantizar un NPV positivo, el M.I.A. debe contar con una combinación de fuentes de financiamiento público (fondos gubernamentales, becas culturales), privado (patrocinios, donaciones), y comunitario (crowdfunding, alianzas con asociaciones locales). Este enfoque reduce la dependencia de una sola fuente y mejora la estabilidad financiera del proyecto.

Generación de ingresos a partir de la actividad artística: El ROI del M.I.A. mejora cuando las actividades culturales generan ingresos constantes: venta de obras, subastas, merchandising, experiencias culturales y servicios artísticos. Estos ingresos directos permiten recuperar la inversión inicial y financiar operaciones futuras.

Diseño modular y reutilizable del museo: La optimización de costos en la fase de diseño y construcción es clave para mejorar la relación costo-beneficio (BCR). El uso de materiales reciclables, diseño adaptable y logística eficiente reducen los costos operativos por cada edición del museo, aumentando el rendimiento financiero.

Implementación de una aplicación digital: La app del M.I.A. amplía la base de usuarios, permite monetizar servicios digitales (tienda virtual, galería online, donaciones

recurrentes), y facilita el seguimiento de indicadores financieros como el IRR al ofrecer datos en tiempo real sobre transacciones, usuarios y alcance.

Reducción del plazo de retorno de la inversión: Al instalarse en cantones con alta demanda de actividades culturales y buena infraestructura básica, el M.I.A. puede recuperar su inversión inicial más rápidamente. La selección estratégica de ubicaciones reduce el PBP y favorece la planificación financiera.

Asociación con gobiernos locales e instituciones: Estas alianzas permiten compartir costos de instalación, operación y promoción. Cuando los gobiernos locales co-financian o proveen recursos en especie (terrenos, seguridad, logística), se optimiza el capital invertido y se mejora el NPV del proyecto.

Evaluación financiera rigurosa por edición: El seguimiento periódico de métricas como el ROI y el IRR para cada edición del museo permite tomar decisiones informadas sobre mejoras logísticas, cambios de proveedores o redefinición de rutas, asegurando la eficiencia del proyecto en el largo plazo.

Escalabilidad del modelo: Un diseño que permite replicar el museo en paralelo en diferentes regiones maximiza los ingresos sin duplicar los costos estructurales. Esto incrementa el ROI global del proyecto y posiciona al M.I.A. como un modelo financiero escalable y resiliente.

Gestión profesional de los recursos: Contar con un equipo capacitado en administración financiera y gestión cultural asegura un control eficiente del presupuesto, evitando sobrecostos y desviaciones que afecten el BCR. La transparencia financiera también facilita nuevas inversiones y donaciones.

Sistemas de medición y rendición de cuentas: Registrar y reportar el uso de los fondos, así como los beneficios tangibles (mobiliario urbano instalado, artistas apoyados, espacios regenerados), permite sustentar el valor del proyecto ante patrocinadores e inversionistas, justificando un NPV y BCR positivos.

4.5.2 Identificación de Riesgos

En la gestión de proyectos con enfoque regenerativo, como el M.I.A., la identificación y el tratamiento de riesgos constituyen una herramienta fundamental para anticipar posibles amenazas, planificar respuestas y asegurar la continuidad de los objetivos propuestos. Dada la naturaleza itinerante, multisectorial y comunitaria del proyecto, el entorno presenta múltiples factores de incertidumbre que deben ser gestionados de manera integral y preventiva.

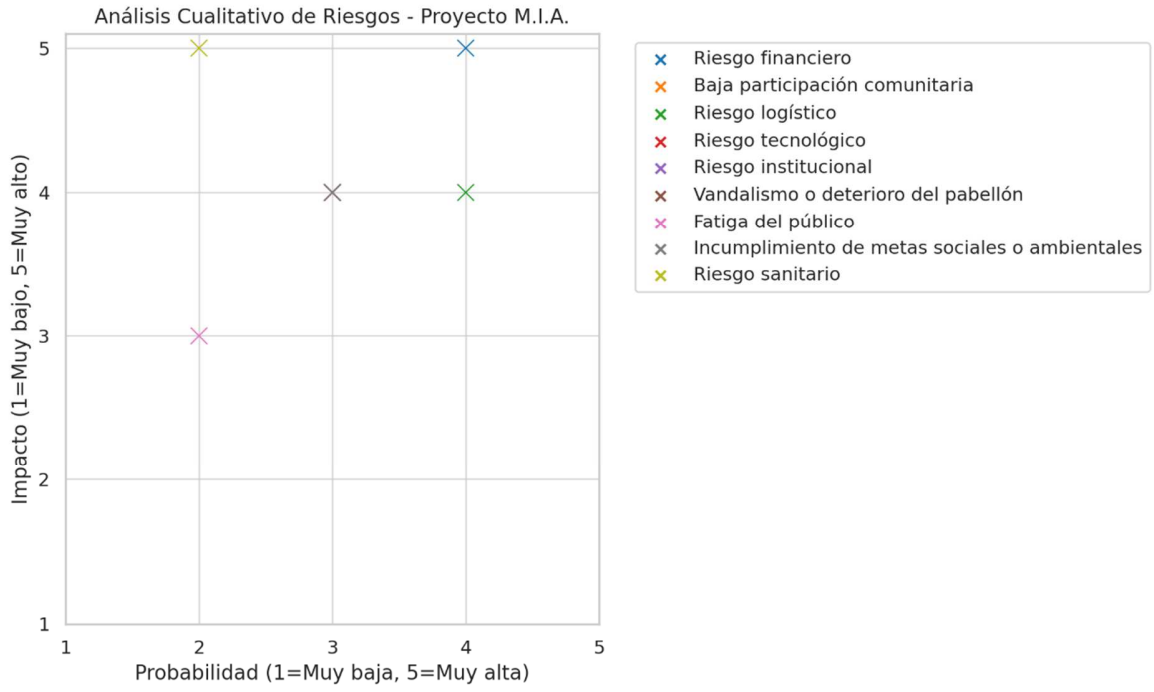
El análisis de riesgos en esta sección se ha desarrollado mediante un enfoque cualitativo, que permite clasificar los riesgos en función de dos variables clave: la probabilidad de ocurrencia y el impacto potencial en caso de materialización. Esta evaluación se realiza antes de contar con información cuantitativa suficiente para estimaciones numéricas, lo cual es frecuente en fases de diseño y planificación estratégica de proyectos sociales y culturales.

Para visualizar esta relación, se utiliza una matriz de probabilidad–impacto, que permite priorizar los riesgos según su nivel de criticidad. Los riesgos que presentan alta probabilidad de ocurrencia y alto impacto se ubican en la zona crítica de la matriz, y por tanto requieren atención prioritaria. Aquellos con baja probabilidad y bajo impacto pueden ser aceptados o gestionados con medidas mínimas de seguimiento. Este análisis permite orientar decisiones estratégicas sobre mitigación, transferencia, aceptación o evitación de riesgos, y facilita la asignación de recursos preventivos de forma eficiente.

La matriz elaborada para el caso de negocio del M.I.A. considera la experiencia en proyectos similares, la complejidad operativa del museo itinerante y las condiciones contextuales del entorno costarricense. A partir de este análisis, se definen estrategias concretas para cada riesgo identificado, acompañadas de acciones específicas y su justificación técnica o financiera, fortaleciendo así la capacidad adaptativa del proyecto ante escenarios adversos.

Figura 11

Análisis Cualitativo de Riesgos



Nota: Autoría propia

Riesgo financiero: bajos ingresos o insuficiente retorno

Descripción: Las ventas de arte, actividades o patrocinios no generan los ingresos esperados, lo que afecta la sostenibilidad del proyecto.

Estrategia: Mitigar

Acciones:

- Diversificar fuentes de ingreso (entradas, merchandising, talleres, donaciones).
- Establecer convenios anticipados con patrocinadores y gobiernos locales.

Justificación: El riesgo puede reducirse significativamente con un modelo financiero más robusto y estrategias de ingresos mixtos.

Riesgo de baja participación comunitaria

Descripción: Las comunidades no se involucran activamente con el museo ni con el proyecto de regeneración urbana.

Estrategia: Mitigar

Acciones:

Aplicar procesos de co-diseño con las comunidades antes de cada edición.

Utilizar la aplicación para hacer encuestas previas sobre intereses y necesidades locales.

Justificación: La participación puede incentivarse con estrategias de apropiación y participación temprana.

Riesgo logístico: dificultades en el traslado, instalación o permisos

Descripción: Retrasos por trámites, permisos o transporte del pabellón entre comunidades.

Estrategia: Mitigar

Acciones:

Establecer convenios marco con gobiernos locales.

Definir rutas y cronogramas con antelación.

Contratar un operador logístico especializado.

Justificación: El riesgo logístico puede reducirse con planificación anticipada y acuerdos operativos.

Riesgo tecnológico: fallos en la aplicación o baja adopción

Descripción: La app del proyecto presenta errores técnicos o es poco utilizada por la ciudadanía.

Estrategia: Mitigar

Acciones:

Realizar pruebas piloto en fases tempranas.

Diseñar una interfaz amigable y accesible.

Promover el uso a través de campañas educativas y beneficios integrados.

Justificación: Invertir en un buen desarrollo y comunicación puede reducir la ocurrencia del problema.

Riesgo institucional: cambio de autoridades o falta de apoyo político

Descripción: Cambios en gobiernos locales o políticas públicas que dificulten la colaboración.

Estrategia: Transferir

Acciones:

Establecer alianzas con múltiples actores (ONG, sector privado, universidades).

Firmar convenios con cláusulas de continuidad.

Justificación: Involucrar más actores reduce la dependencia de un solo grupo político.

Riesgo de vandalismo o deterioro del pabellón

Descripción: Daños a la infraestructura móvil del museo por mal uso o actos vandálicos.

Estrategia: Mitigar y Transferir

Acciones:

Diseñar con materiales resistentes y modulares de fácil reemplazo.

Contratar un seguro contra daños materiales.

Justificación: Se reduce el riesgo con materiales adecuados y se transfiere parte del impacto financiero al seguro.

Riesgo de fatiga del público o pérdida de interés

Descripción: Disminución de visitantes o de relevancia del museo con el paso del tiempo.

Estrategia: Mitigar

Acciones:

Renovar el contenido de cada edición del M.I.A.

Incorporar artistas nuevos, tecnología y experiencias diferentes.

Justificación: Mantener la innovación y la diversidad de contenido mantiene el atractivo del proyecto.

Riesgo de incumplimiento de metas sociales o ambientales

Descripción: El proyecto no logra regenerar efectivamente los espacios públicos o involucrar a poblaciones vulnerables.

Estrategia: Mitigar

Acciones:

Definir indicadores claros de impacto social y ambiental.

Monitorear el cumplimiento con herramientas participativas.

Justificación: La evaluación continua permite ajustes y mejora el cumplimiento de objetivos.

Riesgo sanitario o de restricciones por nuevas pandemias

Descripción: Interrupción de actividades por razones sanitarias o crisis similares al COVID-19.

Estrategia: Aceptar con medidas de contingencia

Acciones:

Incluir protocolos sanitarios en la operación del museo.

Desarrollar alternativas digitales para continuidad del proyecto.

Justificación: Es un riesgo inevitable, pero se puede reducir su impacto mediante preparación.

4.5.3 Beneficios Esperados y Mecanismos de Medición

A continuación, se definen las métricas clave para evaluar los beneficios del proyecto M.I.A., tanto a nivel de regeneración del espacio público como de regeneración del sector cultura, seguidas por un análisis detallado de los beneficios percibidos por cada stakeholder relevante.

a. Métricas de Beneficio a Nivel de Regeneración del Espacio Público

1. **Número de espacios públicos intervenidos**: Cantidad de parques, plazas o espacios urbanos revitalizados con el M.I.A.
2. **Aumento de la frecuencia de uso del espacio público**: Porcentaje de incremento en visitas al lugar antes y después de la intervención (medido por conteo manual o sensores).
3. **Percepción de seguridad y apropiación social**: Encuestas comunitarias antes y después sobre percepción de seguridad, sentido de pertenencia y confianza en el espacio.
4. **Cantidad de mejoras físicas realizadas**: Número de mobiliarios donados, murales, señalización, jardines, iluminación o mantenimiento realizado en cada edición.
5. **Reducción del abandono o vandalismo**: Comparativa de reportes municipales o policiales antes y después de cada intervención.
6. **Participación ciudadana directa**: Número de personas que participan en el co-diseño, actividades, voluntariados o asambleas locales asociadas al proyecto.
7. **Diversidad etaria y demográfica de usuarios**: Registro del perfil de participantes, con enfoque en inclusión de personas mayores, jóvenes, niñez y poblaciones vulnerables.

8. **Número de alianzas público-privadas concretadas**: Convenios o acuerdos con gobiernos locales, empresas o universidades para el mejoramiento del espacio.

b. Métricas de Beneficio a Nivel de Regeneración del Sector Cultura

1. **Cantidad de artistas participantes**
    - Número total de artistas por edición y su diversidad (emergentes, indígenas, rurales, mujeres, personas con discapacidad).
2. **Ingresos generados por venta de arte**
    - Total de ingresos generados por ventas, subastas o comisiones de obras.
3. **Visibilidad pública de los artistas**
    - Menciones en prensa, redes sociales, reproducciones en plataforma digital o nuevos contratos posteriores a su participación.
4. **Acceso gratuito a actividades culturales**
    - Número de eventos, talleres o presentaciones ofrecidas sin costo a la población.
5. **Formación y sensibilización artística**
    - Cantidad de talleres, charlas o actividades formativas impartidas durante el M.I.A.
6. **Número de comunidades con acceso a exposiciones**
    - Cantones alcanzados por la itinerancia del museo y datos de asistencia.
7. **Participación en el mercado cultural**
    - Nuevas redes de contacto, trueques, colaboraciones o empleos generados como consecuencia del proyecto.
8. **Impacto emocional/cualitativo**

- Testimonios recopilados sobre el valor del arte en la vida cotidiana y el efecto regenerativo percibido.

Tabla 13

Análisis de Beneficios por Stakeholder

Stakeholder	Beneficios Recibidos
Artistas locales	Visibilización de su trabajo, oportunidades de venta, networking, formación artística y acceso a mercados alternativos.
Gobiernos locales	Revitalización de espacios urbanos sin alto costo, activación cultural comunitaria, mayor cohesión social y mejora de percepción ciudadana.
Ciudadanía en general	Acceso gratuito a cultura, apropiación del espacio público, fortalecimiento del tejido social, participación en procesos de toma de decisión.
Poblaciones vulnerables	Inclusión en espacios culturales, participación activa en actividades, beneficios en infraestructura comunitaria (mobiliario, mantenimiento).
Ministerio de Cultura y Juventud	Cumplimiento de metas de descentralización cultural, impulso a economía creativa y regeneración urbana.
Inversionistas o patrocinadores	Retorno reputacional, visibilidad social, acceso a deducciones fiscales o retorno económico indirecto si hay participación en ventas.

Stakeholder	Beneficios Recibidos
Empresas de logística y servicios	Nuevas oportunidades de contratación periódica, posicionamiento en iniciativas culturales y sostenibles.
Universidades e instituciones académicas	Generación de conocimiento aplicado, casos de estudio reales, oportunidades para extensión y vinculación social.
ONGs y fundaciones aliadas	Amplificación de su impacto comunitario, ejecución conjunta de programas de cultura y participación ciudadana.

Nota: Autoría propia

Por último, la relación entre beneficios, métricas y stakeholders se cruza en la siguiente tabla, en la cual también se indica la justificación para cada métrica:

Tabla 14

Justificación de la Métrica Elegida

Stakeholder	Métrica de Beneficio	Descripción de la Métrica	Justificación
Ciudadanía	Número de actividades culturales gratuitas en espacio público	Conteo anual de eventos culturales abiertos al público	Permite evaluar el acceso equitativo a la cultura y la

Stakeholder	Métrica de Beneficio	Descripción de la Métrica	Justificación
		realizados gracias al M.I.A.	activación de espacios públicos.
Ciudadanía	Satisfacción ciudadana	Encuestas posteriores a cada edición del M.I.A. sobre experiencia, accesibilidad y utilidad	Refleja el grado de apropiación del espacio y aceptación del proyecto.
Gobiernos locales	Cantidad de mobiliario urbano instalado o mejorado	Registro físico y fotográfico de intervenciones realizadas por comunidad	Mide los beneficios tangibles en infraestructura urbana producto del proyecto.
Gobiernos locales	Participación ciudadana en diseño del proyecto local	Número de participantes y aportes recopilados a través de la aplicación	Fomenta gobernanza local, co-creación y legitimidad del proyecto.

Stakeholder	Métrica de Beneficio	Descripción de la Métrica	Justificación
Artistas	Ingresos generados por ventas, subastas y contrataciones	Monto total en colones u otra moneda recaudado por artista o agrupación	Indica el impacto económico directo en la sostenibilidad laboral del sector artístico.
Artistas	Número de artistas visibilizados	Conteo de participantes por edición y seguimiento de su trayectoria posterior	Evalúa el alcance y contribución del M.I.A. en el posicionamiento del talento local.
Inversionistas / Aliados	Retorno económico (ROI)	Relación entre ingresos generados y monto invertido (anual o total)	Determina la viabilidad financiera y atractivo del proyecto como inversión social.
Inversionistas / Aliados	Cantidad de cantones visitados	Cobertura geográfica del M.I.A. a lo largo del tiempo	Refleja el cumplimiento del principio de

Stakeholder	Métrica de Beneficio	Descripción de la Métrica	Justificación
			descentralización cultural.
Aliados comunitarios	Número de voluntarios inscritos	Cantidad de personas que colaboran de manera no remunerada en cada edición	Indica el grado de apropiación social y la capacidad del proyecto de movilizar ciudadanía.

Nota: Autoría propia

5 Conclusiones

1. Los equipamientos, entendidos como nodos que articulan los tejidos urbanos, representan una gran oportunidad para generar espacios de encuentro donde se facilite la participación y se desarrolle una identidad común. Por ello, se convierten en un elemento fundamental para intervenir con criterios de fomento de economía local, de generación de espacios de identidad del barrio, de apoyo a la población más desfavorecida y de integración de la perspectiva de género. (UN-Habitat, 2019, p.12)

   Dado que el FODA muestra un entorno nacional caracterizado por fragmentación territorial, uso ineficiente del espacio público, baja inversión cultural y desequilibrio geográfico en la oferta artística, el M.I.A. se presenta como una alternativa viable y necesaria. Su modelo itinerante, inclusivo y regenerativo responde directamente a los vacíos existentes mediante estrategias de alto impacto cultural y territorial.

   Técnicamente, la viabilidad depende de una sólida planificación logística (ruta nacional, permisos locales, transporte, montaje) y una plataforma digital interoperable. Económicamente, el esquema de autosostenibilidad mediante actividades culturales, venta de arte y apoyo colaborativo lo hace escalable. Socialmente, su capacidad de activar redes, convocar comunidad y mejorar espacios lo convierte en un modelo replicable de innovación social.

   Se trata de identificar áreas de oportunidad, suelos pendientes de algún proceso de gestión, parcelas con edificación abandonada o lotes sin edificar que puedan

ser activados para resolver demandas vecinales actuales. (UN-Habitat, 2019, p.13)

Se concluye además que; el espacio público, muy probablemente sería más eficiente de existir una mayor inclusión de la comunidad en los procesos de diseño y gestión de los espacios públicos, de tal manera que los lugares reflejen las aspiraciones y las dinámicas sociales locales.

Para ello, se pueden aplicar medidas económicas de urbanismo táctico. Antes de acometer reurbanización definitiva, se pintan las calles, se utilizan macetas con vegetación, bancos y otros elementos ligeros, de forma que "la ciudadanía pueda observar con simples cambios, como cambia el paisaje urbano por uno más amable. (Fundación Conama, 2029, párr. 8) De esta forma, el M.I.A se comportaría como un medio para la creación y exhibición cultural, pero a la vez, una semilla que deja una huella de mejoramiento en cada comunidad que visita.

A partir del análisis de la identificación de los interesados y del alcance del proyecto Museo Itinerante del Artista (M.I.A.), se concluye que este proyecto representa una propuesta de alto valor regenerativo, tanto por su enfoque cultural descentralizado como por su impacto en la revitalización de espacios públicos a nivel nacional.

La identificación detallada de los stakeholders permitió reconocer una red compleja y colaborativa que abarca instituciones públicas, gobiernos locales, artistas, comunidades organizadas, sector privado, universidades y ciudadanía en general.

Cada actor desempeña un rol fundamental para el éxito del proyecto, ya sea desde la facilitación institucional, la producción artística, la co-creación territorial, la logística, la financiación o el voluntariado. Esta amplia participación evidencia que el M.I.A. no puede concebirse como una iniciativa aislada, sino como un proyecto articulador de múltiples voluntades y recursos.

En cuanto al alcance, se concluye que el M.I.A. va más allá de una propuesta expositiva, al establecer un modelo integral que vincula arte, regeneración urbana, economía circular, participación ciudadana y transformación territorial. La itinerancia nacional, el diseño del pabellón desmontable, la implementación de una aplicación digital, la vinculación con proyectos de impacto comunal y la memoria simbólica a través de placas conmemorativas, reflejan una planificación estratégica orientada a la sostenibilidad, la inclusión y la innovación social.

Esta definición clara del alcance permitirá delimitar responsabilidades, prever recursos, orientar esfuerzos y facilitar la toma de decisiones a lo largo de las fases de ejecución. En conjunto, la definición de interesados y de alcance garantiza una base sólida para la gobernanza y viabilidad del M.I.A., alineando sus objetivos con las necesidades reales de las comunidades costarricenses.

2. La integración de principios de diseño regenerativo, economía circular y sostenibilidad representa una oportunidad concreta para transformar tanto el uso del espacio público como las dinámicas del sector cultural en Costa Rica. Estas estrategias no solo permiten concebir el proyecto como una iniciativa de

exposición artística, sino como un agente de cambio estructural que contribuye a la regeneración ambiental, la inclusión social y la dinamización económica local. Las estrategias de diseño regenerativo evidencian el potencial del M.I.A. para revitalizar espacios deteriorados o subutilizados mediante procesos colaborativos, simbólicos y artísticos que promueven el arraigo, la identidad cultural y la participación comunitaria. Desde la selección de sitios con valor histórico, hasta la activación simbólica del espacio y la visibilización de narrativas invisibles, estas acciones generan valor más allá de lo tangible, reconstruyendo tejido social y apropiación del territorio.

Por su parte, las estrategias de economía circular permiten al proyecto adoptar un modelo operativo eficiente, resiliente y ambientalmente responsable. El uso de materiales reciclados, el diseño modular reutilizable, la redistribución de ingresos hacia proyectos comunitarios y la prolongación de la vida útil del arte a través de plataformas digitales, demuestran cómo el M.I.A. puede cerrar ciclos de valor y redistribuir beneficios en las comunidades que visita, transformando el consumo cultural en una práctica de desarrollo regenerativo.

Las estrategias de sostenibilidad garantizan la continuidad, accesibilidad e impacto equitativo del proyecto en el tiempo. La itinerancia descentralizada, la inclusión de artistas emergentes, la educación ambiental, la evaluación de impacto con indicadores y las alianzas con gobiernos locales, aseguran que el M.I.A. no solo sea viable, sino replicable y escalable, contribuyendo a un modelo cultural inclusivo, resiliente y comprometido con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En conjunto, estas estrategias confirman la viabilidad del

M.I.A. como un modelo integral de regeneración urbana, democratización cultural y activación económica local, posicionando al arte no solo como medio de expresión, sino como catalizador de transformación social y ambiental.

3. El modelo de gestión logística y operativa combina flexibilidad itinerante, participación comunitaria y gobernanza colaborativa, permitiendo que el M.I.A. no solo sea un dispositivo expositivo sino una herramienta regenerativa de transformación social y cultural.

   Además, la App M.I.A. no es solamente una herramienta digital, sino un pilar estratégico para la gobernanza, inclusión, transparencia y sostenibilidad del museo itinerante. Su diseño debe responder a criterios de accesibilidad, adaptabilidad y escalabilidad, permitiendo que el proyecto no solo opere eficientemente en cada cantón, sino que fortalezca el tejido cultural y ciudadano del país en el largo plazo.

   El análisis integral del proyecto Museo Itinerante del Artista (M.I.A.) demuestra que se trata de una iniciativa cultural técnicamente viable, financieramente equilibrada y profundamente transformadora en términos sociales, territoriales y simbólicos. Al estructurarse como un modelo de negocio social con enfoque regenerativo, el M.I.A. no persigue rentabilidad financiera en los términos tradicionales, sino un retorno cultural y comunitario capaz de revitalizar el espacio público, democratizar el acceso al arte y generar valor colectivo de manera sostenible.

   Desde el punto de vista financiero, el proyecto se sostiene sobre una arquitectura híbrida de ingresos que combina venta de arte, subvenciones públicas,

patrocinios privados, donaciones ciudadanas y servicios culturales. Esta diversidad no solo garantiza estabilidad a lo largo del tiempo, sino que fortalece la autonomía del proyecto frente a ciclos políticos o restricciones presupuestarias. Además, el diseño modular y escalable del museo permite una implementación progresiva y adaptable, que minimiza riesgos operativos y optimiza el uso de los recursos.

4. El M.I.A. es, ante todo, un vehículo para la inclusión territorial y cultural. Su capacidad para llegar a cantones históricamente marginados o con baja oferta artística lo convierte en un instrumento estratégico de equidad cultural, al mismo tiempo que fortalece la apropiación comunitaria del espacio público mediante procesos participativos de codiseño, activación simbólica y memoria colectiva. Esta apropiación no solo mejora la percepción y el uso del entorno urbano, sino que también reduce los riesgos de vandalismo, abandono o subutilización de los espacios intervenidos.

   La participación de múltiples actores es otro de los pilares que sustentan el éxito del proyecto. La articulación entre gobiernos locales, ministerios, artistas, universidades, comunidades y sector privado genera un ecosistema colaborativo que no solo viabiliza la operación del museo, sino que legitima social y culturalmente su presencia en cada territorio. Este modelo de gobernanza distribuida permite compartir responsabilidades, consolidar redes locales de gestión cultural y potenciar el impacto regenerativo a nivel nacional.

   En este contexto, la aplicación móvil del M.I.A. se configura como una herramienta fundamental para gestionar la logística del museo, dar seguimiento

al impacto, fomentar la participación ciudadana, y extender la experiencia cultural más allá del espacio físico. Su diseño contempla funcionalidades que fortalecen la trazabilidad, la transparencia y la creación de comunidad, aspectos clave para consolidar la sostenibilidad del proyecto.

En definitiva, el M.I.A. no solo es un museo itinerante, sino una plataforma de transformación territorial y cultural que logra articular diseño regenerativo, economía circular, sostenibilidad financiera y apropiación comunitaria. Con el respaldo de una planificación estratégica bien fundamentada y una clara vocación de impacto social, este proyecto se proyecta como un modelo innovador, replicable y altamente pertinente para los desafíos actuales de las ciudades y comunidades costarricenses.

5. A partir del análisis de los factores críticos de éxito (FCE) y la identificación de riesgos del proyecto Museo Itinerante del Artista (M.I.A.), se destacan las siguientes conclusiones específicas en relación con su impacto en la regeneración del espacio público, del sector cultura y en su viabilidad financiera:

   El éxito del M.I.A. en la regeneración del espacio público está estrechamente vinculado a su capacidad de intervenir sitios urbanos deteriorados o simbólicos, generando procesos de revalorización a través del arte y la participación comunitaria. Factores como la selección estratégica de los sitios, el co-diseño con comunidades locales, un diseño modular adaptable, y el monitoreo constante mediante indicadores de impacto, aseguran que el proyecto no solo active temporalmente los espacios, sino que deje una huella regenerativa sostenible y medible.

El M.I.A. representa una propuesta innovadora que transforma el ecosistema cultural nacional desde una lógica inclusiva y descentralizada. La democratización del acceso al arte, la visibilización de artistas emergentes, y la generación de ingresos a través de actividades culturales son pilares para reconstruir un sector tradicionalmente precarizado. La integración de plataformas digitales y la articulación con instituciones educativas y culturales fortalecen la sostenibilidad, profesionalización y proyección del sector en el mediano y largo plazo.

El análisis de los FCE financieros confirma que el proyecto tiene potencial para alcanzar indicadores positivos como el VAN, siempre que mantenga un modelo mixto de financiamiento y una estructura de costos eficiente. La diversificación de ingresos, la escalabilidad del modelo y la adopción de tecnología para la monetización digital son fundamentales para garantizar la rentabilidad y la resiliencia económica del M.I.A. Además, la asociación con gobiernos locales e instituciones permite optimizar recursos y reducir el plazo de retorno de la inversión.

El enfoque cualitativo aplicado a la identificación de riesgos permite anticipar y priorizar amenazas que podrían comprometer el logro de objetivos. Riesgos como el financiero, la baja participación comunitaria, la inestabilidad institucional y los problemas logísticos requieren estrategias de mitigación, transferencia y adaptación. La presencia de una matriz de probabilidad-impacto y la definición de acciones específicas para cada riesgo refuerzan la capacidad

del proyecto de operar en contextos inciertos y de responder proactivamente a posibles contingencias.

El análisis de beneficios por actor involucrado evidencia que el M.I.A. genera valor multidimensional y compartido. Desde los artistas y comunidades locales, hasta gobiernos, patrocinadores y universidades, cada grupo percibe beneficios tangibles e intangibles, lo que justifica su participación y refuerza la legitimidad del proyecto. El cruce entre métricas, beneficios y actores permite implementar un modelo de rendición de cuentas transparente y orientado a resultados.

En síntesis, el éxito del M.I.A. dependerá de su capacidad para integrar sus pilares culturales, sociales, financieros y ambientales bajo una estrategia de gestión de proyectos regenerativos. La consolidación de sus factores críticos de éxito, junto con una planificación robusta de riesgos y beneficios, posicionan al M.I.A. como una propuesta transformadora para el desarrollo cultural y urbano sostenible en Costa Rica.

6 Recomendaciones

Este caso de estudio para el proyecto del Museo Itinerante del Artista (M.I.A.) se trata de una iniciativa cultural innovadora con fundamentos sólidos en términos de planificación, estructura financiera y proyección operativa. A pesar de no buscar rentabilidad financiera en los términos tradicionales, el modelo demuestra ser económicamente viable mediante una estructura de costos controlada y una estrategia de financiamiento mixto bien fundamentada. La propuesta contempla una inversión inicial significativa, pero racional, destinada a la fabricación del pabellón modular, el desarrollo tecnológico de una aplicación multiplataforma y la cobertura de gastos logísticos, técnicos y administrativos.

El enfoque híbrido del modelo financiero, basado en ingresos provenientes de subastas de arte, patrocinios, subvenciones públicas, donaciones y servicios culturales, permite equilibrar los egresos e invertir sostenidamente en procesos regenerativos y comunitarios. Asimismo, el proyecto apuesta por estrategias de sostenibilidad como el escalamiento gradual, el fortalecimiento de alianzas intersectoriales y el involucramiento ciudadano, lo que refuerza su factibilidad en el largo plazo.

La incorporación de mecanismos como el fondo de reinversión comunitaria, la evaluación de impacto y la gestión territorial participativa, posicionan al M.I.A. no solo como un proyecto cultural, sino como una herramienta regenerativa con efectos estructurales en el espacio público, el acceso a la cultura y el desarrollo artístico local. En consecuencia, el análisis de costo-beneficio indica que el valor generado por el proyecto —en términos sociales, simbólicos y urbanos— justifica plenamente la inversión requerida, convirtiendo al M.I.A. en una propuesta replicable, transformadora y coherente con los principios de sostenibilidad e innovación social.

Dicho esto, se presentan las recomendaciones finales tomando en cuenta distintas áreas que componen el proyecto:

Recomendaciones Administrativas

- Establecer una figura jurídica sin fines de lucro: Facilita la captación de fondos públicos y privados, permite acceder a exenciones tributarias, y fortalece la gobernanza del proyecto.
- Conformar un consejo asesor multidisciplinario: Integrar artistas, urbanistas, economistas, líderes comunales y gestores culturales que aporten criterios técnicos y territoriales.
- Estandarizar procesos de planificación y ejecución: Asegura la replicabilidad del modelo y disminuye tiempos y costos por curva de aprendizaje en cada comunidad.
- Crear un manual operativo del M.I.A.: Documentar procedimientos para montaje, desmontaje, logística, programación, comunicación, mantenimiento y gestión del impacto.

Recomendaciones Financieras

- Constituir un fondo rotatorio de reinversión comunitaria: Asegura que parte de los ingresos generados por venta de arte o patrocinios se inviertan directamente en el mejoramiento del espacio público o social.
- Aplicar estrategias de financiamiento mixto (blended finance): Combinar capital filantrópico, crowdfunding, fondos concursables y alianzas público-privadas para mayor estabilidad.

- Desarrollar modelos de suscripción cultural digital: Monetizar contenidos a través de membresías, venta de entradas virtuales, y servicios premium en la app.
- Optimizar la itinerancia mediante rutas logísticas eficientes: Reduce costos de transporte, traslados innecesarios y tiempos muertos entre ediciones.

Recomendaciones Sociales y Comunitarias

- Implementar procesos participativos en cada comunidad: Aumenta la apropiación social del proyecto, legitima sus intervenciones y mejora la pertinencia cultural.
- Incluir actividades intergeneracionales e inclusivas: Fomenta el diálogo entre generaciones, el acceso para personas con discapacidad y la equidad social.
- Incorporar un sistema de voluntariado local: Disminuye costos operativos y fortalece el vínculo comunitario con el proyecto.
- Instalar placas conmemorativas comunitarias: Deja huella simbólica y promueve el sentido de identidad y pertenencia tras el paso del M.I.A.

Recomendaciones Educativas y Culturales

- Vincularse con universidades y centros educativos: Promueve prácticas profesionales, investigación aplicada, voluntariado estudiantil y legitimación académica.
- Desarrollar material didáctico sobre regeneración urbana y arte: Contribuye a la educación no formal, sensibiliza sobre sostenibilidad y estimula vocaciones culturales.
- Ofrecer talleres y masterclasses presenciales y virtuales: Diversifica la oferta educativa, amplía el alcance y mejora la experiencia del visitante.

Recomendaciones de Diseño y Tecnología

- Desarrollar una app integral como eje de gestión y participación: Facilita la trazabilidad, venta de obras, participación comunitaria, transparencia y sistematización del impacto.
- Diseñar un pabellón modular, flexible y sostenible: Reduce costos de mantenimiento, se adapta a distintos contextos y permite intervenciones prolongadas y eficientes.
- Incorporar diseño biofílico y accesibilidad universal: Mejora la experiencia sensorial y promueve la inclusión social desde el diseño espacial.

Recomendaciones Ambientales

- Implementar principios de economía circular en el pabellón y su operación: Uso de materiales reciclables, mobiliario recuperado, gestión de residuos y prolongación de la vida útil de los recursos.
- Aplicar una evaluación ambiental por cantón: Identifica oportunidades para regeneración ecológica complementaria (huertos, vegetación nativa, recuperación de suelos).
- Integrar soluciones de sombreado pasivo y ventilación natural en el diseño del pabellón modular: Incorporar estrategias bioclimáticas como aleros, celosías, pérgolas vegetales o ventilación cruzada permite reducir la necesidad de equipos eléctricos para iluminación o climatización. Esto mejora la eficiencia energética del museo itinerante, disminuye su huella de carbono y ofrece confort térmico a los visitantes, demostrando que el diseño arquitectónico puede ser tanto funcional como ambientalmente responsable.

- Implementar una política de “cero plásticos de un solo uso” en todas las operaciones del M.I.A.: Establecer esta política dentro del reglamento de operación del museo (aplicable a proveedores, artistas, staff y visitantes) ayuda a reducir el impacto ambiental directo del proyecto. Al fomentar el uso de materiales compostables, reutilizables o reciclables, se alinea el M.I.A. con los principios de sostenibilidad y refuerza su carácter ejemplar como iniciativa cultural regenerativa.

7 Validación del trabajo en el campo del desarrollo regenerativo y/o sostenible

El desarrollo de proyectos culturales en el contexto contemporáneo exige no solo una perspectiva orientada a la eficiencia y efectividad en su ejecución, sino también una comprensión profunda de su impacto ambiental, social y económico a corto, mediano y largo plazo. En ese sentido, los enfoques de desarrollo sostenible y desarrollo regenerativo se han convertido en marcos fundamentales para guiar la planificación, implementación y operación de proyectos que buscan un equilibrio entre la prosperidad humana y la salud del planeta.

El concepto de desarrollo sostenible se popularizó a partir del Informe Brundtland (1987), el cual lo define como "el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades" (World Commission on Environment and Development, 1987, p. 41). Este enfoque busca un equilibrio entre tres dimensiones clave: el crecimiento económico, la inclusión social y la protección ambiental. Su propósito es promover un modelo de progreso que mantenga la integridad de los ecosistemas mientras mejora la calidad de vida de las personas.

En la gestión de proyectos, aplicar criterios de sostenibilidad implica tomar decisiones responsables respecto al uso de recursos, la generación de residuos, la inclusión de las comunidades locales, el respeto por la diversidad cultural y la mitigación de impactos negativos. La sostenibilidad, por tanto, se convierte en un principio rector que permite evaluar el valor de un proyecto no solo por su producto final, sino también por los efectos que genera durante su ciclo de vida (PMI, 2021, p. 31).

El desarrollo regenerativo representa una evolución del enfoque sostenible. Mientras la sostenibilidad busca minimizar impactos negativos y conservar lo existente, el desarrollo regenerativo propone restaurar, revitalizar y fortalecer los sistemas sociales y ecológicos

afectados por las actividades humanas. Este enfoque parte del reconocimiento de que muchas comunidades y ecosistemas han sido degradados, y que es necesario actuar no solo para evitar más daño, sino para crear condiciones que permitan su regeneración.

Mang y Haggard (2016) plantean que el diseño regenerativo "busca armonizar las intervenciones humanas con la evolución continua de los sistemas vivos" (p. 52), proponiendo una gestión que se adapte a los contextos locales, y que promueva la salud del entorno a través de relaciones sinérgicas entre personas, territorios y ecosistemas. En este sentido, la gestión regenerativa implica una planificación participativa, adaptativa y contextual, que promueve la regeneración de territorios, relaciones sociales y capital cultural (Lares & Henríquez, 2021, p. 88).

Incorporar estos dos enfoques en la gestión de proyectos permite ampliar la mirada tradicional que se centra únicamente en los entregables, para incluir también los procesos, impactos y relaciones que el proyecto activa a su paso. En el caso del Museo Itinerante del Artista (M.I.A.), estos enfoques son particularmente relevantes, ya que el proyecto no solo busca entregar un producto cultural (un museo itinerante), sino que pretende activar transformaciones profundas en las comunidades a través de la revitalización del espacio público, la participación ciudadana, la inclusión artística y el fomento de la economía creativa local.

Desde su diseño y ejecución, el M.I.A. considera la reutilización de materiales, la movilidad sostenible, la formación de redes de colaboración local y el acceso equitativo a la cultura. Estas acciones se alinean con los principios de desarrollo sostenible y contribuyen también a procesos regenerativos, al potenciar el sentido de comunidad, la apropiación del espacio público y la revalorización del patrimonio cultural tangible e intangible.

El proyecto se articula directamente con varios Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de Naciones Unidas, especialmente:

- ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles (mediante la activación y regeneración del espacio público).
- ODS 4: Educación de calidad (al brindar acceso a procesos de formación artística).
- ODS 10: Reducción de desigualdades (promoviendo acceso cultural en zonas marginadas).
- ODS 12: Producción y consumo responsables (a través del uso de materiales reciclados y gestión circular).
- ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos (mediante la colaboración multisectorial) (ONU, 2015, pp. 14–37).

Cada etapa del proyecto, desde la planificación hasta la operación del museo, puede contribuir a estos objetivos si se gestiona bajo una lógica de corresponsabilidad territorial y ambiental. Por ejemplo, durante la ejecución del proyecto, mediante:

- Uso de materiales sostenibles y sistemas modulares reutilizables.
- Implementación de prácticas logísticas basadas en economía circular.
- Involucramiento de actores comunitarios mediante metodologías participativas.

Durante la operación del museo itinerante, contribuye con:

- Reactivación de espacios públicos, reduciendo abandono y percepción de inseguridad.
- Estímulo a las economías creativas locales y encadenamientos productivos.
- Fortalecimiento del capital social y cultural en comunidades marginadas.

Por otro lado, aunque el proyecto está diseñado con una orientación regenerativa, pueden surgir efectos desfavorables como:

- Intervenciones no contextualizadas podrían alterar dinámicas locales o culturales.

  Mitigación: realizar diagnósticos participativos y adaptar las acciones a cada comunidad.
- Generación de residuos o impacto ambiental durante el montaje.

  Mitigación: implementar protocolos de reutilización, logística inversa y gestión local de residuos.
- Dependencia de apoyos externos para su funcionamiento a largo plazo.

  Mitigación: desarrollar estrategias de sostenibilidad financiera a través de modelos híbridos de gestión y alianzas permanentes.

El Museo Itinerante del Artista no es solo una propuesta cultural, sino un vehículo para promover una visión más amplia e integrada del desarrollo humano, donde la cultura es herramienta de regeneración social, económica y ecológica. Incorporar los principios del desarrollo sostenible y regenerativo en la gestión del proyecto no solo potencia su impacto positivo, sino que garantiza su alineación con los grandes retos contemporáneos y con la visión de futuro que plantea la Agenda 2030.

El compromiso con estos enfoques permite trascender la lógica del “evento cultural” para consolidar un modelo vivo, móvil y participativo que contribuye activamente a la transformación sostenible de los territorios y a la revitalización del tejido social a través del arte.

7.4 Relación del proyecto con los objetivos de Desarrollo Sostenible

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) fueron adoptados en el año 2015 por los Estados miembros de las Naciones Unidas como parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, un plan de acción mundial para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todas las personas. Esta agenda sucedió a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (2000–2015) y representa un marco más inclusivo, integral y universal (ONU, 2015, p. 3). Los ODS consisten en 17 objetivos y 169 metas específicas que abarcan dimensiones sociales, económicas y ambientales del desarrollo, reconociendo la interdependencia entre ellas. Según Naciones Unidas (ONU, 2015), los ODS "son integrales e indivisibles y conjugan las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, social y ambiental" (p. 5).

Su finalidad es orientar las políticas públicas, las decisiones institucionales y las acciones ciudadanas hacia un futuro más justo, equitativo y respetuoso con los límites planetarios. A diferencia de sus predecesores, los ODS aplican a todos los países, independientemente de su nivel de desarrollo, y promueven la participación de gobiernos, sector privado, sociedad civil y ciudadanía (ONU, 2015, p. 6).

En la gestión de proyectos, los ODS representan una guía para alinear los objetivos y resultados de los proyectos con las prioridades globales. Incorporarlos significa diseñar proyectos que no solo sean técnicamente viables, sino que también promuevan la equidad social, reduzcan el impacto ambiental y fomenten un desarrollo económico justo y sostenible (PMI, 2021, p. 33).

En este sentido, el Museo Itinerante del Artista (M.I.A.), tanto en su ejecución como en su producto final, se concibe como una iniciativa alineada con los ODS, particularmente en lo

que respecta a la revitalización urbana, el acceso a la cultura, la educación artística, la economía creativa, la participación ciudadana y la sostenibilidad ambiental.

A continuación, se presenta la relación del M.I.A. con cada uno de los 17 ODS:

Tabla 15

Objetivos de Desarrollo Sostenible y su relación con el Museo Itinerante del Artista

ODS	Nombre y relación con el Proyecto M.I.A.
1. Fin de la pobreza	*Relación parcial*. Si bien el M.I.A. no aborda directamente la pobreza extrema, **contribuye indirectamente** al desarrollo económico local y al acceso equitativo a bienes culturales en comunidades vulnerables, lo cual puede fortalecer el capital social y generar oportunidades para artistas emergentes.
2. Hambre cero	*No aplicable directamente*. El proyecto no está relacionado con seguridad alimentaria.
3. Salud y bienestar	*Relación indirecta*. La apropiación del espacio público mediante el arte puede mejorar la salud mental, la percepción de seguridad y el bienestar colectivo (ONU, 2015, p. 18).
4. Educación de calidad	*Alta relación*. El M.I.A. ofrece formación artística y experiencias educativas no formales que democratizan el acceso a la cultura y fortalecen las habilidades expresivas y creativas de niños, jóvenes y adultos.

5. Igualdad de género	*Relación media*. Se promueve la participación equitativa de mujeres artistas y gestoras culturales. La selección inclusiva de participantes garantiza representación y visibilidad de voces diversas.
6. Agua limpia y saneamiento	*No aplicable directamente*. El proyecto no aborda esta temática.
7. Energía asequible y no contaminante	*Relación indirecta*. Se promueve el uso de energía eficiente en las actividades logísticas del museo (iluminación LED, transporte con menor huella ambiental).
8. Trabajo decente y crecimiento económico	*Alta relación*. El M.I.A. dinamiza la economía cultural local, crea oportunidades laborales para artistas, técnicos y gestores, y fomenta el emprendimiento creativo.
9. Industria, innovación e infraestructura	*Relación parcial*. Aunque no se centra en infraestructura física, promueve innovación en modelos culturales móviles y sostenibles.
10. Reducción de las desigualdades	*Alta relación*. El proyecto busca llevar el arte a comunidades marginadas y descentralizar la oferta cultural, reduciendo brechas territoriales y sociales.
11. Ciudades y comunidades sostenibles	*Relación directa y prioritaria*. El M.I.A. revitaliza espacios públicos, mejora la cohesión social y promueve una ciudad más inclusiva, segura y culturalmente activa.

12. Producción y consumo responsables	*Relación directa*. Se fomenta el uso de materiales reciclados, la economía circular en la producción de exposiciones y la gestión responsable de residuos.
13. Acción por el clima	*Relación indirecta*. Aunque no aborda el cambio climático como tema central, minimiza su huella ecológica mediante prácticas sostenibles.
14. Vida submarina	*No aplicable*. El proyecto no tiene incidencia directa en ecosistemas marinos.
15. Vida de ecosistemas terrestres	*Relación indirecta*. Se protege y promueve la biodiversidad cultural, aunque no actúa sobre ecosistemas naturales directamente.
16. Paz, justicia e instituciones sólidas	*Relación indirecta*. Fomenta la participación ciudadana, la cultura de paz y la apropiación colectiva del espacio público como herramientas de transformación social.
17. Alianzas para lograr los objetivos	*Relación directa*. El modelo de gestión del M.I.A. se basa en alianzas entre instituciones públicas, gobiernos locales, artistas, sociedad civil y sector privado.

Nota: La Tabla 15 muestra los distintos ODS y su tipo de relación con el M.I.A. Autoría propia.

Por último, se explican los ODS no relacionados directamente con su respectiva justificación:

- ODS 2 (Hambre cero) y ODS 6 (Agua limpia y saneamiento): El proyecto no aborda temáticas alimentarias ni de saneamiento, ya que su propósito es cultural y no de infraestructura básica o asistencia humanitaria.

- ODS 14 (Vida submarina): Al no intervenir en ecosistemas marinos, no tiene relación directa.
- ODS 15 (Vida de ecosistemas terrestres): Aunque promueve prácticas sostenibles y el uso responsable del entorno urbano, no actúa directamente sobre la biodiversidad ni la protección de ecosistemas naturales.

En estos casos, si bien no se establecen vínculos directos, se reconoce que una visión transversal de sostenibilidad permite que incluso proyectos culturales puedan contribuir de forma indirecta al fortalecimiento del tejido socioecológico.

El proyecto Museo Itinerante del Artista (M.I.A.) tiene una relación significativa con al menos 12 de los 17 ODS, siendo especialmente relevante su aporte a los objetivos 4, 8, 10, 11, 12 y 17. Su diseño, ejecución y operación ofrecen una propuesta concreta de cultura regenerativa, accesible y transformadora, alineada con la Agenda 2030. Esto demuestra que los proyectos culturales, cuando se gestionan con visión estratégica y territorial, pueden ser una poderosa herramienta de desarrollo sostenible.

7.5 Análisis del proyecto de acuerdo con el Estándar P5

El análisis de impacto utilizando el Estándar P5 es una herramienta metodológica fundamental en la gestión sostenible de proyectos, ya que permite examinar y comprender las consecuencias que una iniciativa puede tener sobre las personas, el planeta, la prosperidad, los procesos y el producto. Esta perspectiva integral reconoce que los proyectos no solo producen entregables técnicos o resultados financieros, sino que también tienen efectos, positivos o negativos, en los sistemas sociales, económicos y ecológicos donde se insertan.

El propósito del análisis es identificar estos impactos desde múltiples lentes o enfoques, como la vida útil del producto, su mantenimiento, la eficiencia y eficacia de los procesos del proyecto, y la imparcialidad en la toma de decisiones. A través de estos lentes se observa cómo las prácticas del proyecto pueden afectar a lo largo del tiempo aspectos tan diversos como la generación de empleo justo, el uso responsable de recursos, la protección de los derechos humanos, la equidad social, el impacto ambiental o la resiliencia comunitaria.

El proceso de análisis se realiza generalmente a través de una tabla o matriz que, para cada categoría evaluada, incluye una descripción de la causa del impacto, el potencial efecto en la sostenibilidad, una puntuación inicial, una propuesta de respuesta o medida correctiva, y una puntuación posterior. De esta manera, se pueden medir no solo los impactos actuales del proyecto, sino también los efectos esperados tras la implementación de estrategias de mitigación, mejora o compensación. El resultado final refleja si la intervención mejora, mantiene o empeora el nivel de sostenibilidad.

La asignación de puntuaciones dentro de este análisis se basa en criterios cualitativos que buscan reflejar la severidad del impacto. Se emplea una escala que va del 0 al 5, donde 0 indica ausencia de impacto, mientras que 5 representa un impacto crítico o muy significativo.

Esta puntuación se define considerando varios factores, como el alcance del impacto (cuántas personas o elementos se ven afectados), su duración (temporal o permanente), la reversibilidad del daño, y la probabilidad de que ocurra. El impacto "antes" se refiere al estado sin intervención, mientras que el impacto "después" estima la mejora o deterioro esperable tras aplicar una respuesta concreta, como cambios en el diseño, implementación de políticas, uso de tecnología adecuada o participación ciudadana.

El valor de este análisis es profundo. En primer lugar, permite visibilizar impactos que comúnmente son invisibilizados en los enfoques tradicionales de gestión de proyectos, como la erosión del suelo, la contaminación acústica o la exclusión de comunidades locales. Además, fomenta una cultura de anticipación y responsabilidad, ya que al reconocer posibles consecuencias se pueden tomar decisiones más conscientes y éticas. También contribuye a la alineación del proyecto con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), dado que las categorías del P5 están estrechamente vinculadas con estos marcos globales de acción, especialmente en temas como equidad de género, salud, educación, consumo responsable, acción climática y justicia social.

En este sentido, la integración del análisis P5 en el "Caso de negocio de Proyecto Regenerativo para el Diseño e Implementación del Museo Itinerante del Artista (M.I.A.) en Costa Rica" permite ir más allá de una gestión eficiente y puntual de recursos. A través de este enfoque, se logra estructurar una propuesta verdaderamente transformadora, capaz de restaurar y revitalizar sistemas sociales y ecológicos, al tiempo que promueve nuevas formas de participación, creatividad y sostenibilidad.

Este enfoque no solo fortalece la viabilidad del proyecto desde una perspectiva técnica y operativa, sino que también lo consolida como una intervención regenerativa, es decir, una

acción que no solo busca reducir daños, sino que también se orienta activamente a sanar, fortalecer y revitalizar los territorios, comunidades y ecosistemas con los que interactúa. Por ello, el análisis de impacto con el Estándar P5 se convierte en un instrumento clave para garantizar que cada decisión y cada resultado del proyecto contribuya efectivamente al bien común, a la equidad y al cuidado del planeta.

La siguiente figura muestra la evaluación de Análisis de Impacto con el Estándar P5:

Figura 12

Análisis de Impacto con el Estándar P5

Impacto a las Personas										
Categoría	Prácticas Laborales y Trabajo Decente	Lente	¿Calificado ?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Elemento	Definición									
Employment and Staffing	Empleo y dotación de personal es el proceso de obtener el personal necesario para llevar a cabo el proyecto. Incluye identificar las habilidades requeridas para completar con éxito el proyecto, reclutar personas potenciales (interna o externamente), gestionar su tiempo y desempeño, capacitarlos cuando sea necesario y compensarlos en consecuencia.	Vida Útil	No							
		Mantenimiento	No							
		Eficacia	Yes	La definición inadecuada de roles y habilidades puede generar ineficiencia en las actividades clave del museo, afectando la calidad de ejecución.	Menor calidad en la experiencia para las comunidades y pérdida de confianza en el proyecto.	2	Elaborar perfiles de puesto claros y definir cronograma de reclutamiento y capacitación según etapas del proyecto.	4	2	Mayor eficacia en las actividades y mejor percepción del museo como herramienta regenerativa.
		Eficiencia	No						0	
		Imparcialidad	Yes	Si el proceso de selección no considera criterios inclusivos, puede haber exclusión de mujeres, jóvenes, personas con discapacidad o minorías	Afecta la equidad, diversidad y justicia social que el proyecto busca fomentar.	3	Establecer lineamientos de contratación inclusiva y promover convocatoria abierta con criterios de equidad territorial.	4	1	Mayor diversidad en el equipo, lo que enriquece la ejecución y representa mejor a las comunidades.
Labor Management Relations	Relaciones laborales/empresariales en el contexto del proyecto significa generar confianza,	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	No						0	

	comprensión y cooperación entre el proyecto y otros directores, el personal de la organización y los miembros del equipo de proyecto. Implica respetar las opiniones de los demás, resolver conflictos de manera proactiva, comunicarse con claridad y asegurar que todos conozcan sus roles y responsabilidades	Eficiencia	Yes	La falta de comunicación clara y de canales efectivos puede provocar malentendidos, errores logísticos y retrasos en el cronograma del M.I.A.	Aumenta el retrabajo, se elevan los costos operativos y se reduce la productividad del equipo, afectando la ejecución oportuna y fluida del museo.	3	Establecer canales formales de comunicación interna (reuniones semanales, protocolos escritos, uso de herramientas colaborativas como Trello, Slack, etc.).	4	1	Reducción de errores, toma de decisiones más ágil y mayor cumplimiento del cronograma, mejorando el rendimiento general del proyecto.
		Imparcialidad	Yes	Si no se asignan las responsabilidades de forma transparente y equitativa, puede haber percepción de favoritismo o injusticia entre colaboradores.	Afecta la confianza interna, desmotiva al personal e impacta negativamente en la participación voluntaria de artistas y actores comunitarios.	3	Codiseñar junto al equipo una matriz RACI para distribución de roles, con criterios participativos y justos.	4	1	Fortalecimiento del sentido de pertenencia, responsabilidad compartida y mayor motivación del equipo.
Project Health and Safety	Salud y seguridad del proyecto es la práctica de crear condiciones de trabajo seguras para el personal involucrado en el proyecto. Implica la implementación de medidas como la evaluación de peligros, la gestión de riesgos, la capacitación, el cumplimiento y la investigación. Su objetivo principal es	Vida Útil	Yes	Un accidente durante la operación o transporte del museo puede dañar las estructuras móviles, tecnologías o mobiliario especializado.	Disminuye la vida útil del museo itinerante, obliga a realizar reemplazos costosos y limita su replicabilidad en el tiempo.	1	Diseñar estructuras resistentes, modulares y seguras; considerar normas de seguridad en diseño; incluir logística preventiva para su transporte y uso.	3	2	Se extiende la durabilidad de los módulos del museo, se reduce el mantenimiento correctivo y se asegura la sostenibilidad material del proyecto.
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	No						0	

	asegurar que los trabajadores no estén expuestos a riesgos innecesarios mientras realizan su trabajo	Eficiencia	Yes	La falta de protocolos claros para el montaje y desmontaje de exposiciones itinerantes puede generar accidentes laborales o pérdidas materiales.	Aumenta el riesgo de lesiones, retrasos en la programación, reclamos legales y daños a la reputación del proyecto.	2	Establecer procedimientos operativos estándar (POE), capacitar al equipo en seguridad laboral y contar con equipo de protección personal (EPP).	3	1	Se reduce la probabilidad de accidentes, se mejora la coordinación operativa y se disminuyen costos por imprevistos.
		Imparcialidad	No							
Training and Qualifications	La capacitación y calificación es el proceso de asegurar que los miembros del equipo de proyecto tengan las habilidades necesarias para completar su trabajo de manera eficaz. Implica proporcionar instrucción, evaluar la competencia, monitorear el desempeño y ofrecer orientación	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	Yes	Si el equipo desconoce los procedimientos de mantenimiento básico del museo itinerante, se pueden generar fallas evitables en equipos y mobiliario.	Incremento en costos de reparación, interrupciones en la itinerancia y acortamiento de la vida útil del producto.	2	Capacitar al equipo técnico en procedimientos básicos de mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura del museo (transporte, ensamblaje, etc.).	4	2	Asegura el buen estado del museo a lo largo del tiempo, reduce paradas técnicas inesperadas y extiende la vida útil de los componentes.
		Eficacia	Yes	Si el personal no recibe formación específica sobre gestión de actividades culturales itinerantes, puede cometer errores en programación o montaje.	Baja calidad en la experiencia cultural, disminución de la participación comunitaria y reducción de credibilidad del proyecto.	2	Diseñar e implementar un plan de capacitación técnica y logística inicial, con seguimiento práctico y evaluación continua de desempeño.	4	2	Mejora la ejecución del proyecto, se elevan los estándares de calidad y se reduce la curva de aprendizaje del equipo.
		Eficiencia	No							
		Imparcialidad	No							

Organizational Learning 	Aprendizaje organizacional es una forma de gestión del conocimiento en la que se alienta a los componentes y a los empleados de la organización a capturar, compartir y aplicar su conocimiento. Esto permite a la organización adaptar y mejorar sus procesos, productos y servicios a lo largo del tiempo.	Vida Útil	Yes	No sistematizar el conocimiento adquirido impide replicar el modelo del M.I.A. en nuevas regiones o por otras instituciones, limitando su escalabilidad.	Se pierde el potencial multiplicador y la sostenibilidad del producto cultural.	3	Crear manuales y guías operativas basadas en la experiencia acumulada, disponibles en plataformas abiertas para futuras adaptaciones del museo.	4	1	Se consolida el M.I.A. como modelo de gestión cultural itinerante replicable y transferible a otros territorios o sectores.
		Mantenimiento	No							
		Eficacia	No						0	
		Eficiencia	Yes	Si no se documentan las lecciones aprendidas en cada itinerancia del M.I.A., se repiten errores y se pierde tiempo resolviendo problemas ya conocidos.	Mayor consumo de recursos, baja eficiencia operativa y reducción en la calidad de futuras implementaciones.	3	Establecer una bitácora digital de experiencias y aprendizajes por cada comunidad visitada, incluyendo sugerencias de mejora y evidencias gráficas.	3	0	Disminución de errores repetidos, optimización continua del modelo y mayor capacidad de respuesta frente a imprevistos.
		Imparcialidad	No						0	
Equal Opportunity 	Igualdad de oportunidades es la práctica de brindar a las personas acceso a trabajos, oportunidades y responsabilidades en función de sus calificaciones, independientemente del género, la raza, la edad u otras características. Busca eliminar cualquier tipo de discriminación en	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	Yes	La falta de diversidad en el equipo puede limitar la creatividad, la pertinencia cultural del contenido y la conexión con públicos diversos.	Disminuye el impacto del museo en comunidades variadas, se vuelve menos representativo y menos adaptable al entorno social costarricense.	2	Incorporar criterios de pluralidad (cultural, etaria, de capacidades, etc.) al momento de conformar el equipo artístico, técnico y logístico.	4	2	Mejora la calidad del contenido, se enriquece la programación del museo y se fortalece su capacidad de diálogo intercultural.
		Eficiencia	No							

	el lugar de trabajo y asegurar que todos los miembros del equipo reciban un trato justo y tengan las mismas oportunidades de participar de manera adecuada.	Imparcialidad	Yes	Si el acceso a puestos y responsabilidades dentro del M.I.A. se ve influido por sesgos de género, edad, raza u origen social, se perpetúan desigualdades.	Reproducción de estructuras discriminatorias, pérdida de legitimidad social del proyecto y debilitamiento de su carácter inclusivo y regenerativo.	1	Aplicar procesos de selección inclusivos con enfoque de género e interculturalidad ; difundir oportunidades en plataformas comunitarias, regionales y abiertas.	3	2	Se genera mayor diversidad en el equipo de trabajo, se promueve la equidad y se mejora la legitimidad y aceptación del museo en distintas comunidades.
Local Competence Development	Desarrollo de competencias locales es el proceso de fomentar y expandir las habilidades, el conocimiento y la experiencia en las localidades en las que opera el proyecto. Puede implicar brindar capacitación o educación a las personas locales, así como alentar la colaboración y el intercambio de recursos entre la organización del proyecto y las organizaciones locales o las personas locales.	Vida Útil	Yes	Si no se promueve la apropiación local de las habilidades vinculadas al museo (logística, curaduría, mediación cultural), el proyecto dependerá siempre de actores externos.	Riesgo de descontinuidad o dependencia operativa cuando finalicen los recursos iniciales o el equipo fundador.	3	Capacitar a personas de cada comunidad visitada en tareas clave del museo (guía, montaje, promoción), promoviendo su empoderamiento como co-creadores.	4	1	Mayor sostenibilidad a largo plazo, posibilidad de réplica o apropiación comunitaria del modelo del M.I.A.
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	Yes	No identificar ni fortalecer los saberes culturales preexistentes puede generar rechazo o desconexión con los actores locales.	Baja participación comunitaria, menor impacto regenerativo y desaprovechamiento del conocimiento endógeno.	2	Realizar diagnósticos participativos previos para conocer talentos locales y adaptar las actividades del museo a esas fortalezas culturales.	3	1	Fortalece el vínculo entre el museo y el contexto, aumentando su eficacia como herramienta cultural y social en cada comunidad.
		Eficiencia	No						0	
		Imparcialidad	No							
Work-Life Harmony and Mental Health	Armonía trabajo-vida y salud mental se refiere a la capacidad de las personas para lograr un equilibrio	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	No						0	

	entre sus objetivos profesionales y los compromisos dentro de sus vidas personales. Esto implica tomar descansos regulares del trabajo, desarrollar hábitos de trabajo saludables y participar en actividades que brinden una sensación de alegría y satisfacción.	Eficiencia	Yes	Jornadas laborales extensas en las fases de montaje, itinerancia y desmontaje del M.I.A. pueden provocar agotamiento físico y mental en el equipo.	Reducción del rendimiento, aumento de errores, mayor rotación de personal y desgaste del equipo, lo cual afecta directamente la calidad y continuidad del proyecto.	1	Planificar turnos equilibrados, incluir días de descanso programados y pausas activas durante jornadas intensas.	4	3	Mayor concentración y motivación del personal, mejora del ambiente laboral y del cumplimiento eficiente de las tareas asignadas.
		Imparcialidad	Yes	Si no se considera equitativamente la carga laboral entre hombres y mujeres, madres/padres o personas con responsabilidades familiares, se generan injusticias.	Desigualdades en el equipo, exclusión indirecta de ciertos perfiles y reducción de la diversidad funcional en la ejecución del museo.	2	Diseñar esquemas de participación que contemplen horarios flexibles, licencias, trabajo remoto parcial y respeto a necesidades familiares o personales.	4	2	Mejora la equidad dentro del equipo, fortalece la participación inclusiva y aumenta la retención de talento diverso en el proyecto.
Categoría	Sociedad y Clientes	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Elemento	Descripción									
Community Engagement	Participación de la comunidad es la práctica de tratar a los residentes locales como partes interesadas en el proyecto. Esto es esencial ya que asegura que las necesidades y perspectivas locales se tengan en cuenta al tomar cualquier acción	Vida Útil	Yes	Si no se construyen relaciones sólidas y de confianza con las comunidades, el M.I.A. podría tener dificultades para ser replicado o sostenido en el tiempo.	Afecta la continuidad del modelo, su escalabilidad nacional y la posibilidad de convertirlo en una política pública o iniciativa ciudadana autónoma.	2	Documentar procesos de participación como buenas prácticas, crear redes locales de apoyo al museo y promover embajadores comunitarios en cada localidad.	4	2	Se alarga la vida útil del proyecto mediante apropiación local y construcción de capacidades que permiten su continuidad más allá de la etapa inicial.
		Mantenimiento	No						0	

	que afecte a la comunidad. También requiere un intercambio bidireccional de información e ideas entre el equipo de proyecto y la comunidad para que el proyecto sea más eficaz, eficiente y beneficioso para todos los involucrados.	Eficacia	Yes	La planificación sin consulta a comunidades anfitrionas puede generar rechazo o desinterés en las actividades del M.I.A.	Reduce la participación local, debilita el impacto cultural y social del museo, y obstaculiza el cumplimiento de sus objetivos regenerativos.	3	Establecer procesos participativos desde la etapa de diagnóstico, involucrando líderes comunitarios, colectivos culturales y gobiernos locales.	4	1	Aumenta la pertinencia, apropiación y legitimidad del proyecto en cada contexto, facilitando su implementación exitosa.
		Eficiencia	No						0	
		Imparcialidad	No							
Public Policy and Compliance	Políticas públicas y cumplimiento incluye los pasos tomados por el equipo de proyecto para asegurar que el proyecto cumpla con todas las leyes y regulaciones pertinentes. Esto implica investigar las leyes y regulaciones pertinentes, comprender sus implicancias para el proyecto y tomar las medidas necesarias para asegurarse de que estas leyes y regulaciones se respeten durante la duración del proyecto.	Vida Útil	Yes	No considerar normas técnicas y legales para estructuras móviles, seguridad del público o protección del patrimonio cultural puede afectar la operación futura.	Podría acortar la vida útil del museo por daños, restricciones legales o mala reputación institucional.	2	Aplicar regulaciones desde la fase de diseño, incluyendo normas de seguridad, accesibilidad, seguros, y requisitos legales de operación móvil y cultural.	3	1	Asegura la longevidad operativa del museo y su capacidad de itinerar legalmente en distintas zonas sin comprometer su estructura ni funcionamiento.
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	No						0	
		Eficiencia	Yes	Desconocimiento o falta de actualización sobre regulaciones municipales, culturales o ambientales para eventos itinerantes puede retrasar o detener actividades.	Riesgo de sanciones, cancelación de actividades, conflictos legales o malgasto de recursos por incumplimiento normativo.	2	Designar un responsable legal-administrativo que mantenga una matriz actualizada de normativas aplicables en cada comunidad.	3	1	Se mejora la capacidad de adaptación normativa del proyecto, reduciendo riesgos legales y aumentando la eficiencia en la planificación y ejecución.
		Imparcialidad	No							
		Vida Útil	No						0	

Protection for Indigenous and Tribal Peoples	Protección para los pueblos indígenas y tribales incluye las medidas tomadas para garantizar los derechos y el bienestar de las poblaciones afectadas a lo largo del proyecto. Esto incluye la protección de su cultura, derechos de uso de la tierra, idioma, religión y otras formas de reconocimiento.	Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	Yes	Si el contenido del museo no refleja ni integra las culturas indígenas de forma auténtica, el impacto regenerativo es limitado o excluyente.	El museo pierde legitimidad como herramienta de democratización cultural y no genera valor en regiones con alta presencia indígena.	3	Diseñar exposiciones itinerantes que incluyan arte, cosmovisión y prácticas propias de pueblos indígenas en colaboración directa con portadores de saberes.	4	1	Se amplía el impacto cultural del museo, se enriquece su narrativa, y se incrementa su valor como plataforma de visibilización intercultural.
		Eficiencia	No						0	
		Imparcialidad	Yes	No considerar la participación indígena desde las primeras etapas del proyecto puede llevar a una exclusión cultural o simbólica de sus voces y expresiones.	Se perpetúan desigualdades estructurales, se genera desconfianza hacia el museo y se invisibiliza su riqueza cultural en el ámbito nacional.	2	Establecer mecanismos de consulta previa, libre e informada en territorios indígenas, y garantizar espacios de participación directa en el diseño de actividades.	3	1	Se fortalece la inclusión, el respeto intercultural y la apropiación comunitaria del proyecto, promoviendo justicia cultural y equidad.
Customer Health and Safety	Salud y seguridad del cliente incluye las medidas tomadas para asegurar el bienestar físico y mental de los usuarios finales de los productos del proyecto. Esto incluye proporcionar información sobre los riesgos y peligros, el manejo adecuado del cliente durante el proyecto y el cumplimiento de las	Vida Útil	Yes	Si las instalaciones del museo no cumplen con estándares mínimos de seguridad para los visitantes (rutas de evacuación, señalización, accesibilidad), podrían ocurrir accidentes.	Afecta la reputación del proyecto, puede implicar sanciones legales y compromete la continuidad del museo en futuras itinerancias.	3	Incluir en el diseño de cada montaje un protocolo estandarizado de seguridad, inspección previa de sitios y formación del equipo en primeros auxilios.	4	1	Mejora la confianza del público, se garantiza la seguridad de los asistentes y se asegura la continuidad legal y operativa del museo.
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	No						0	

	normas, protocolos, leyes y regulaciones de seguridad pertinentes.	Eficiencia	Yes	Falta de coordinación con autoridades locales para cumplir regulaciones de salud y seguridad puede retrasar la apertura o provocar clausuras.	Impacta negativamente el cronograma, genera costos no previstos y reduce la efectividad del proyecto.	1	Establecer coordinación previa con municipalidades , bomberos y comités locales de emergencia para aprobar el montaje según normativa.	4	3	Se agiliza la puesta en marcha del museo, se optimizan recursos y se fortalece la relación institucional con actores clave.
		Imparcialidad	No						0	
Product and Service Labeling	Etiquetado de productos y servicios incluye procedimientos utilizados para asegurar que los bienes y servicios se etiqueten con precisión de acuerdo con los estándares legales y éticos. Esto incluye la divulgación adecuada de los posibles riesgos, peligros y efectos secundarios asociados con el uso de productos y servicios, así como el suministro de información adecuada sobre los orígenes de estos productos y servicios.	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	Yes	Ausencia de estándares comunes para la señalética o etiquetado puede generar confusión en el público y debilitar la experiencia educativa del museo.	Menor impacto pedagógico, pérdida de valor comunicativo de las obras y reducción de la percepción de profesionalismo del proyecto.	2	Diseñar un sistema gráfico unificado de etiquetado para obras, estaciones, recursos didácticos y materiales, adaptado a diferentes públicos y territorios.	4	2	Mejora la comprensión de las exposiciones, refuerza el aprendizaje del visitante y fortalece la imagen profesional del M.I.A.
		Eficiencia	No						0	
		Imparcialidad	Yes	Si no se comunica adecuadamente el origen de las obras expuestas, puede generarse apropiación indebida o invisibilización de los autores, especialmente de pueblos originarios.	Afecta la equidad, el respeto a los derechos culturales y la transparencia del museo ante artistas y comunidades involucradas.	3	Garantizar que todas las piezas estén acompañadas por fichas técnicas completas que incluyan autoría, contexto cultural y proceso de producción.	4	1	Se promueve el reconocimiento justo, la transparencia informativa y el respeto a la propiedad cultural, fortaleciendo la confianza del público y los creadores.
Customer Privacy and Data Protection	Privacidad y protección de datos del cliente abarca las medidas tomadas para salvaguardar los datos	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	No						0	

	del cliente, como información personal o detalles financieros. Incluye proporcionar instalaciones de almacenamiento seguras y tecnologías de encriptación, implementar controles de acceso y procedimientos de autenticación apropiados, y garantizar el cumplimiento de las leyes y regulaciones pertinentes.	Eficiencia	Yes	Recolección de datos personales (encuestas, formularios de inscripción o participación) sin protocolos claros de almacenamiento y uso de información.	Riesgo de pérdida, mal uso o filtración de información sensible que comprometa la seguridad del público o participantes, generando desconfianza y afectando la imagen.	2	Diseñar una política clara de manejo de datos conforme a la Ley de Protección de la Persona (Costa Rica), limitar el acceso y utilizar almacenamiento seguro.	4	2	Se refuerza la seguridad de la información, mejora la confianza de los usuarios y se evita la exposición del proyecto a sanciones o demandas.
		Imparcialidad	Yes	Falta de consentimiento informado o uso no transparente de la información puede violar los derechos de privacidad de públicos vulnerables o comunidades.	Desigualdad en el tratamiento de la información, daños reputacionales y exclusión de grupos por temor a compartir datos.	3	Establecer mecanismos accesibles y multilingües para informar sobre el uso de datos, asegurar consentimiento informado y derecho a solicitar eliminación.	4	1	Asegura la equidad en el tratamiento de todos los públicos, promueve prácticas éticas y refuerza el compromiso social del proyecto.
Categoría	Derechos Humanos	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Elemento	Descripción									
Harassment and Discrimination	Acoso y discriminación implica las medidas adoptadas para asegurar un entorno laboral seguro, respetuoso y no discriminatorio. Esto incluye el desarrollo de políticas que protejan a los empleados del trato injusto, la creación de un entorno inclusivo, la implementación de procedimientos de	Vida Útil	No							
		Mantenimiento	No							
		Eficacia	Yes	Un entorno con prácticas discriminatorias o con presencia de acoso limita la productividad, la creatividad y la comunicación efectiva del equipo.	Afecta la entrega de resultados, la moral del equipo y la calidad de las actividades culturales.	2	Promover una cultura organizacional segura, inclusiva y colaborativa desde la planificación, con liderazgo sensible e intervención temprana en conflictos.	4	2	Se eleva el rendimiento del equipo, se crean relaciones laborales sanas y se mejora la efectividad del proyecto en todas sus etapas.

	denuncia efectivos para casos de comportamiento inapropiado y la capacitación suficiente para la gerencia sobre cómo manejar tales problemas.	Eficiencia	No						0	
		Imparcialidad	Yes	La ausencia de políticas claras contra el acoso o la discriminación puede generar desigualdad, injusticias o ambientes laborales tóxicos dentro del equipo del M.I.A.	Afecta el bienestar del equipo, genera conflictos, rotación de personal y pone en riesgo la credibilidad ética del proyecto.	3	Desarrollar un código de conducta con principios de no discriminación, protocolos de actuación ante acoso, y mecanismos confidenciales de denuncia.	4	1	Se promueve una cultura de respeto, se protegen los derechos de todos los involucrados y se fortalece la cohesión del equipo y su compromiso con el proyecto.
Age-Appropriate Labor	Trabajo apropiado a la edad significa garantizar que los niños no se encuentren en situaciones peligrosas o de explotación y, al mismo tiempo, permitirles desarrollar habilidades laborales esenciales. Se utiliza para describir el trabajo adecuado para el nivel de habilidad y madurez de una persona.	Vida Útil	Yes	Un escándalo o denuncia relacionada con explotación infantil puede afectar gravemente la continuidad del proyecto y su posibilidad de implementación futura.	Puede implicar cancelación de apoyos, cierre de actividades o rechazo institucional y social hacia el M.I.A.	3	Aplicar rigurosamente la legislación nacional e internacional sobre trabajo infantil (como la OIT) y capacitar al equipo sobre estándares éticos.	4	1	Se garantiza la integridad y reputación a largo plazo del proyecto, lo cual refuerza su sostenibilidad y aceptación en diversas comunidades.
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	No							
		Eficiencia	No						0	
		Imparcialidad	Yes	Incluir menores de edad como voluntarios sin criterios claros sobre sus roles y límites puede derivar en situaciones de explotación involuntaria o desigualdad laboral.	Riesgo ético y legal para el proyecto, así como daño a la reputación si se percibe uso indebido de mano de obra juvenil.	3	Establecer lineamientos claros sobre edad mínima, horarios, roles permitidos y tipo de tareas, con supervisión adecuada y consentimiento de padres o tutores.	4	1	Se protege a los menores, se cumple con la normativa laboral, y se garantiza que su participación sea formativa, segura y justa.
Force and Involuntary Labor	Trabajo forzado e involuntario significa cualquier trabajo o servicio que se obtiene de una persona bajo la	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	No						0	

	amenaza de una acción punitiva contra ella o sus familias. Incluye trabajo donde el pago está por debajo de los niveles de subsistencia, o donde el pago es en bienes que no son deseables. El trabajo forzado e involuntario puede adoptar muchas formas, como la trata de personas, la servidumbre por deudas, la esclavitud y jornadas laborales injustamente largas	Eficiencia	Yes	Jornadas laborales excesivas o mal distribuidas para el equipo operativo y logístico pueden generar agotamiento, errores y alta rotación.	Disminuye la calidad del montaje, debilita la moral del equipo y afecta el cumplimiento de objetivos operativos.	2	Implementar cronogramas rotativos, tiempos de descanso, y mecanismos para monitorear la carga laboral en cada etapa del proyecto itinerante.	4	2	Se mejora la salud ocupacional, se reduce el riesgo de fallos logísticos, y se fortalece la eficiencia y sostenibilidad organizativa.
		Imparcialidad	Yes	Participación de personas en condición de vulnerabilidad (artistas emergentes, migrantes o colaboradores informales) sin contratos ni condiciones claras.	Se expone al proyecto a prácticas de explotación involuntaria, pérdida de legitimidad, y daños éticos y legales, afectando especialmente a comunidades históricamente marginadas.	2	Elaborar contratos claros para todos los colaboradores, aunque sean voluntarios, asegurando condiciones dignas, consentimiento informado y libre participación.	4	2	Se promueve un entorno justo, transparente y se protege la dignidad de todas las personas involucradas en el M.I.A.
Dignity, Diversity, Equity and Inclusion	Dignidad, diversidad, equidad e inclusión (DDEI) es un conjunto de valores, principios y prácticas que crean un entorno en el que todos los involucrados en el proyecto se sienten respetados, seguros y valorados. También implica brindar oportunidades para que todos participen en los procesos de toma de decisiones relevantes sin enfrentar discriminación o ser	Vida Útil	Yes	Si no se integran principios de DDEI desde la fase de diseño, el proyecto puede quedar obsoleto o desalineado con estándares internacionales de sostenibilidad e inclusión.	La permanencia, escalabilidad y financiamiento futuro del proyecto pueden verse comprometidos al no responder a marcos como la Agenda 2030 u ODS 10 y 11.	3	Aplicar desde el inicio un enfoque transversal de equidad e inclusión en la gobernanza del proyecto, programación artística y diseño de actividades comunitarias.	4	1	Se asegura la vigencia ética y técnica del proyecto, facilitando su sostenibilidad institucional, social y cultural a largo plazo.
		Mantenimiento	No							
		Eficacia	No						0	
		Eficiencia	No						0	

	objeto de un trato injusto.	Imparcialidad	Yes	Falta de representación diversa en la selección de artistas o gestores culturales participantes, limitando la inclusión de grupos históricamente marginados.	Reduce la legitimidad del proyecto, perpetúa desigualdades estructurales y limita su capacidad de generar cambio social transformador.	1	Establecer criterios de selección inclusivos que garanticen la participación equitativa de mujeres, poblaciones indígenas, personas LGBTIQ+ y personas con discapacidad.	4	3	Se fortalece la representatividad del M.I.A., se promueve la justicia cultural y se incrementa su aceptación en distintas comunidades.
Categoría	Comportamiento Ético	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Elemento	Descripción									
Sustainable Procurement and Contracts	Prácticas y contratos de adquisiciones sostenibles incluye prácticas para obtener bienes, materias primas y servicios que toman en cuenta los impactos ambientales, económicos y sociales. Significa contratar recursos de manera ética. Requiere establecer acuerdos que respeten estándares	Vida Útil	Yes	Selección de materiales y servicios basada únicamente en criterios de costo inmediato y no en durabilidad o sostenibilidad.	Disminuye la calidad y vida útil de los elementos del museo (estructuras, mobiliario, señalización, materiales expositivos), generando mayor desperdicio a futuro.	3	Aplicar criterios de economía circular en la selección de materiales: reutilizables, reciclables, duraderos y de bajo impacto ambiental.	4	1	Se extiende la vida útil del M.I.A., se reducen residuos, y se refuerza la coherencia entre la operación del proyecto y su enfoque regenerativo.
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	No						0	

	ambientales, sociales y de derechos humanos.	Eficiencia	Yes	Proveedores que incumplen criterios éticos o de calidad generan retrasos, desperdicio de recursos o reprocesos.	Impacta la ejecución del cronograma, genera sobrecostos y puede dañar la imagen del museo frente a aliados estratégicos y públicos beneficiarios.	2	Crear un registro de proveedores con criterios de evaluación en sostenibilidad, calidad y cumplimiento; establecer penalizaciones por incumplimientos contractuales.	4	2	Mejora la trazabilidad y eficiencia en adquisiciones, reduce riesgos logísticos y asegura una implementación fluida y ética del M.I.A
		Imparcialidad	No						0	
Anti-Corruption	Anticorrupción es la práctica de rechazar tanto las ofertas como las solicitudes de obsequios, pagos u otras formas de beneficios para influir en las actividades, los productos o los resultados del proyecto. Implica asegurar que el proyecto esté libre de prácticas no éticas como soborno, lavado de dinero, fraude y malversación.	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	No						0	
		Eficiencia	Yes	Selección de contratistas o personal por relaciones informales y no por méritos o criterios técnicos definidos.	Afecta la calidad de los entregables, encarece el proyecto por ineficiencia y puede provocar conflictos internos o externos con stakeholders.	3	Diseñar procesos competitivos y transparentes de contratación y compras, con matrices de evaluación públicas y criterios objetivos de selección.	4	1	Se optimiza el uso de los recursos del proyecto, se mejora el desempeño de proveedores y colaboradores y se promueve una cultura de resultados justos.
		Imparcialidad	Yes	Posibles influencias indebidas en la selección de artistas, proveedores o aliados estratégicos mediante favores personales o intereses políticos.	Genera falta de transparencia, discriminación, pérdida de credibilidad institucional y deterioro de la confianza comunitaria y de socios.	3	Establecer un código de ética claro con mecanismos de denuncia anónima y protocolos de rendición de cuentas para los procesos de contratación y selección.	4	1	Se refuerza la equidad y transparencia del proyecto, mejorando su reputación y atrayendo aliados institucionales y sociales comprometidos con la ética.
Fair Competition	Competencia justa es la práctica de garantizar que todas	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	No						0	

	las partes que deseen proporcionar productos o servicios al proyecto tengan las mismas oportunidades de competir y ganar. Requiere tomar medidas para asegurar que ninguna parte individual tenga una ventaja injusta debido al tamaño, la riqueza, la influencia o cualquier otro factor. Esto incluye hacer cumplir las leyes y regulaciones contra el comportamiento anticompetitivo, como la fijación de precios y la manipulación del mercado. Además, la competencia justa requiere la creación de procesos transparentes para licitaciones y adjudicaciones de contratos para garantizar oportunidades justas para empresas de todos los tamaños y tipos.	Eficacia	No						0	
		Eficiencia	Yes	Ausencia de procesos estandarizados y trazables para la adjudicación de servicios puede generar demoras, reclamos o reprocesos administrativos.	Afecta la planificación, la ejecución fluida del proyecto y puede implicar gastos adicionales por selección inadecuada o disputas contractuales.	2	Implementar una política de compras y contrataciones con procedimientos estandarizados, responsables y públicos, incluyendo formatos de evaluación y cronogramas.	3	1	Se optimizan los recursos del proyecto, se reducen riesgos de corrupción y retrasos, y se mejora la gobernanza operativa del M.I.A.
		Imparcialidad	Yes	Existencia de favoritismo o falta de criterios objetivos en la selección de proveedores, artistas o aliados estratégicos del proyecto.	Puede generar inequidad, exclusión de actores con propuestas valiosas, descontento comunitario, y pérdida de legitimidad del proyecto ante la sociedad y financiadores.	3	Establecer un reglamento transparente para convocatorias y procesos de contratación, con criterios públicos, accesibles y adaptados a distintas escalas de oferentes.	4	1	Se fortalece la equidad y diversidad de participación, aumentando la confianza de todos los actores y la legitimidad del proyecto.
Responsible Technology	Tecnología responsable es la práctica de tener en cuenta las implicancias éticas, legales y sociales al ejecutar proyectos que involucran tecnologías nuevas o emergentes. Esto incluye el desarrollo y la adhesión a marcos y políticas relacionados con la privacidad de	Vida Útil	Yes	Falta de planificación para el mantenimiento de tecnologías utilizadas en exposiciones o gestión del museo (pantallas, proyectores, apps, etc.).	Genera fallas en la experiencia del usuario, pérdida de información y percepción negativa del proyecto, además de altos costos correctivos.	1	Establecer un plan de mantenimiento preventivo y correctivo de equipos tecnológicos con responsables, cronogramas y protocolos claros.	4	3	Se garantiza la continuidad operativa del museo, la satisfacción de los visitantes y se extiende la vida útil del equipamiento.
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	No						0	

	datos, los derechos de propiedad intelectual, el impacto ambiental, la diversidad y la inclusión. La tecnología responsable también requiere garantizar que la tecnología se utilice de manera segura y responsable.	Eficiencia	No							
		Imparcialidad	Yes	Uso de tecnologías de acceso limitado (solo dispositivos de alta gama o plataformas digitales no inclusivas) que excluyen a personas sin conectividad o con discapacidad.	Profundiza la brecha digital, contradice los principios de inclusión y puede limitar la participación plena de comunidades rurales o vulnerables.	3	Diseñar experiencias tecnológicas accesibles: apps multiplataforma, interfaces amigables, materiales en formatos alternativos (audio, braille, lengua de señas).	4	1	Se amplía el acceso a los contenidos del M.I.A., promoviendo justicia digital y fortaleciendo el carácter inclusivo y democrático del proyecto.
Green Claims and Greenwashing	Afirmaciones Ecológicos son declaraciones realizadas por una organización para indicar que un producto o servicio ha sido diseñado y producido de una manera que se considera ambientalmente responsable. Estas afirmaciones generalmente se relacionan con los esfuerzos de la organización para reducir su impacto ambiental, como el uso de materiales reciclados, fuentes de energía renovables y procesos de producción eficientes. Greenwashing es la práctica de hacer afirmaciones falsas o engañosas para engañar a los consumidores haciéndoles creer que un producto o servicio	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	Yes	Declarar que el museo es regenerativo o sustentable sin contar con evidencia documentada o verificable (como el origen de materiales o prácticas de logística sostenible).	Riesgo de caer en greenwashing, con pérdida de credibilidad ante la comunidad, aliados estratégicos y potenciales patrocinadores o financiadores.	2	Establecer un protocolo de validación de afirmaciones ambientales que incluya auditoría de insumos, trazabilidad de prácticas sostenibles y alineamiento con normas.	3	1	Se incrementa la confiabilidad del proyecto, la transparencia en la comunicación y la posibilidad de recibir apoyo institucional por prácticas ejemplares.
		Eficiencia	No						0	
		Imparcialidad	Yes	Uso de lenguaje ambiguo como “eco-friendly” o “verde” sin definir qué significa en el contexto del proyecto, lo que puede inducir a error al público o excluir interpretaciones locales.	Crea barreras de comprensión y participación, especialmente en contextos rurales o con diferentes cosmovisiones sobre la sostenibilidad.	3	Utilizar una estrategia de comunicación clara, contextualizada y culturalmente pertinente, que explique las prácticas ecológicas concretas de forma comprensible.	4	1	Se promueve una comunicación inclusiva, se evitan malentendidos y se fomenta el diálogo intercultural sobre sostenibilidad.

	es más ecológico de lo que realmente es. Esto se puede hacer a través de lenguaje engañoso, exageraciones u omisión de información relevante sobre las verdaderas prácticas ambientales de una organización									

Impactos al Planeta										
Categoría	Transporte	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Elemento	Descripción									
Local Procurement	Adquisición local es la práctica de adquirir productos y servicios de proveedores locales	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	No						0	
		Eficiencia	Yes	Falta de identificación previa de proveedores locales confiables en cada comunidad que se visite durante la itinerancia del M.I.A.	Puede generar retrasos en la adquisición de bienes o servicios, afectar la calidad de los insumos, o elevar los costos por contrataciones de última hora.	2	Elaborar un directorio de proveedores locales por región antes del inicio del recorrido; establecer acuerdos marco para facilitar compras ágiles.	3	1	Mejora la planificación logística, optimiza el uso del tiempo y recursos del proyecto, y fortalece las economías locales sin comprometer los cronogramas.
		Imparcialidad	Yes	Preferencia implícita o explícita por proveedores ya conocidos o ubicados en zonas urbanas, limitando el acceso de oferentes locales en zonas rurales.	Genera desigualdad en las oportunidades económicas, debilita la apropiación comunitaria del proyecto y crea percepción de exclusión entre actores locales.	3	Implementar convocatorias abiertas para proveedores locales, ferias de contratación o sesiones informativas con apoyo de gobiernos locales.	4	1	Fomenta la participación equitativa, legitima la presencia del M.I.A. en cada comunidad y contribuye a su sostenibilidad sociocultural.
Digital Communication	Comunicación digital es el uso de herramientas y plataformas digitales para	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	No						0	

	comunicar sobre el proyecto. Estas herramientas pueden incluir sitios web, boletines por correo electrónico, cuentas de redes sociales, aplicaciones de mensajería y otros canales de comunicación digital.	Eficacia	Yes	Ausencia de una estrategia digital clara o limitada actualización de contenidos en redes sociales o sitio web del proyecto.	Reduce la visibilidad del proyecto, limita su alcance educativo y dificulta la atracción de nuevos aliados, participantes o comunidades interesadas.	2	Diseñar e implementar un plan de comunicación digital con cronograma, responsables, públicos meta y herramientas específicas para cada tipo de mensaje.	3	1	Aumenta la eficiencia en la difusión, mejora la participación ciudadana e incrementa el impacto cultural del M.I.A.
		Eficiencia	No						0	
		Imparcialidad	Yes	Exclusión involuntaria de públicos que no tienen acceso constante a plataformas digitales, como poblaciones rurales o personas mayores.	Reproduce brechas digitales preexistentes, afectando la igualdad de oportunidades para conocer, participar o beneficiarse del M.I.A.	2	Complementar la comunicación digital con estrategias presenciales (afiches, perifoneo, alianzas con radios locales, visitas casa a casa cuando sea posible).	3	1	Fortalece la cohesión comunitaria, reduce la dependencia de medios digitales y amplía las redes de participación local.
Traveling and Commuting	Viajes y desplazamientos es el movimiento del personal relacionado con el proyecto entre diferentes locasiones. Los viajes y desplazamientos pueden incluir llegar al sitio del proyecto, asistir a reuniones fuera del sitio, realizar presentaciones fuera del sitio, recopilar datos y brindar apoyo fuera del sitio.	Vida Útil	Yes	Exposición constante del mobiliario, obras y componentes del museo a condiciones cambiantes durante los viajes (humedad, calor, movimiento, vibraciones).	Riesgo de daños materiales y necesidad de reemplazos frecuentes, lo cual implica un mayor consumo de recursos y generación de residuos.	2	Utilizar embalajes reutilizables, materiales resistentes y adaptables, y establecer protocolos para transporte seguro y almacenamiento adecuado entre paradas.	3	1	Se protege el patrimonio artístico, se reducen los costos de reposición y se fortalece la sostenibilidad del museo como producto cultural en movimiento.
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	No						0	

		Eficiencia	Yes	La falta de planificación integrada de rutas y cronogramas de desplazamientos del equipo y del museo itinerante puede generar viajes innecesarios o mal programados.	Aumenta los costos operativos, el consumo de recursos (combustible, tiempo, esfuerzo humano) y las emisiones de gases de efecto invernadero.	3	Diseñar rutas logísticas eficientes por región, agrupar actividades en zonas geográficas cercanas y emplear herramientas de geolocalización y planificación anticipada.	4	1	Mejora el rendimiento operativo del proyecto, reduce el impacto ambiental y optimiza recursos humanos y materiales.
		Imparcialidad	No						0	
Logistics	Logística es la planificación y ejecución de actividades relacionadas con el transporte de bienes, materias primas y servicios para uso del proyecto. La logística incluye actividades como la programación del transporte, la estimación de costos, la coordinación del personal y asegurarse de que todos los procedimientos necesarios se completen a tiempo.	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	Yes	Falta de coordinación logística puede implicar almacenamiento temporal en condiciones inadecuadas (humedad, golpes, exposición al sol).	Deterioro de bienes culturales, riesgo de pérdida de obras artísticas y daño a la imagen del proyecto ante los públicos locales.	1	. Incluir evaluación de condiciones de almacenamiento en cada comunidad antes de la llegada del M.I.A. y formar alianzas para el resguardo responsable del contenido	3	2	Se protege el patrimonio artístico y se fortalece la colaboración comunitaria para la sostenibilidad logística del proyecto.
		Eficacia	No						0	
		Eficiencia	Yes	Planificación logística deficiente o sin considerar los tiempos de montaje, tránsito o recursos técnicos en cada ubicación visitada.	Aumenta la probabilidad de retrasos en la instalación del museo, afecta la calidad de las actividades y la participación comunitaria.	2	Desarrollar un cronograma logístico detallado para cada territorio, incluyendo ventanas de carga, montaje, pruebas, desmontaje y descanso del personal.	4	2	Reducción de retrasos, mayor profesionalismo en la ejecución del proyecto y mayor satisfacción de las comunidades participantes.
		Imparcialidad	No						0	
Categoría	Energía	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del	Cambio	Resultado

						Impacto (Antes)		Impacto (Después)		
Elemento	Descripción									
Energy Consumption	Consumo de energía es la cantidad de energía utilizada por el proyecto a lo largo de su duración. Abarca todos los aspectos del uso de la energía, desde la iluminación de las oficinas hasta la energía necesaria para el transporte	Vida Útil	Yes	Uso prolongado de equipos de alta demanda energética (pantallas, luces, proyectores) sin criterios de eficiencia o renovación tecnológica.	Acelerado deterioro de equipos, mayores emisiones indirectas por consumo energético y costos acumulativos que afectan la continuidad del proyecto.	2	Invertir en equipos de bajo consumo (LED, proyectores ECO, paneles solares portátiles), y establecer un sistema de monitoreo energético para cada etapa del museo.	3	1	Prolongación de la vida útil del museo itinerante, reducción de su huella ambiental y mayor capacidad de operar en comunidades con acceso energético limitado.
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	No						0	
		Eficiencia	Yes	Ausencia de análisis previo del consumo energético estimado en cada sede del M.I.A. o de estrategias diferenciadas según tipo de actividad o duración del evento.	Consumo energético innecesario o desproporcionado en actividades de corta duración o en comunidades con acceso energético limitado.	3	Elaborar un presupuesto energético para cada itinerancia, diferenciando tipo de espacio (cerrado o abierto) y tipo de equipamiento necesario.	4	1	Mayor eficiencia operativa, mejor adaptación a contextos locales y reducción de impactos negativos por consumo energético excesivo.
		Imparcialidad	No						0	
GHG Emissions	Emisiones de gases de efecto invernadero son gases (principalmente dióxido de carbono y metano) liberados a la atmósfera como resultado directo de las actividades asociadas con el proyecto. Esto incluye las emisiones como resultado directo del consumo de energía del proyecto, así como las emisiones del transporte de bienes,	Vida Útil	Yes	El M.I.A. requiere transporte continuo a distintas localidades, lo cual genera emisiones acumuladas por el uso de vehículos convencionales a combustibles fósiles.	Incremento de la huella de carbono del proyecto a lo largo de su operación, comprometiendo su contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.	2	Utilizar vehículos híbridos o eléctricos para el transporte del museo, optimizar rutas logísticas y priorizar itinerarios regionales para reducir distancias.	3	1	Disminución de emisiones, mejora del desempeño ambiental del proyecto y fortalecimiento de su enfoque regenerativo.

	materias primas y servicios adquiridos. También incluye las emisiones de GEI causadas por la distribución, operación y disposición del producto del proyecto	Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	No						0	
		Eficiencia	Yes	No contabilizar ni reportar las emisiones directas e indirectas del proyecto durante su ejecución limita la capacidad de mejorarlas.	Falta de transparencia ambiental y oportunidad perdida de aplicar acciones correctivas o compensatorias.	2	Establecer un sistema de medición de emisiones en cada etapa del proyecto (transporte, consumo eléctrico, materiales) con cálculo de huella de carbono estimada.	3	1	Gestión ambiental activa y fundamentada en datos; base para implementar futuras compensaciones (ej. siembra de árboles o bonos de carbono).
		Imparcialidad	No						0	
Renewable and Clean Energy Return	Energía renovable, también llamada energía alternativa, es energía generada a partir de fuentes que se reponen a un ritmo más rápido de lo que se consumen. Estas fuentes incluyen energía solar, eólica, hidráulica y geotérmica. Retorno de energía limpia (Clean energy return -CER) se refiere a la cantidad de energía renovable generada por el proyecto o el producto del proyecto que excede la cantidad necesaria. El CER	Vida Útil	Yes	El M.I.A. no incorpora sistemas autónomos de generación de energía renovable (como paneles solares portátiles), lo cual limita su autosuficiencia energética.	Dependencia de redes eléctricas locales o generadores de combustibles fósiles, reduciendo la capacidad del museo para operar en zonas rurales o desconectadas de la red.	3	Integrar un sistema fotovoltaico móvil que pueda alimentar parte del museo (iluminación, audio, proyección), reduciendo consumo externo y demostrando buenas prácticas.	4	1	Mayor independencia energética, menor huella ecológica y fortalecimiento del carácter educativo del museo como ejemplo de sostenibilidad.
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	No						0	

	normalmente se devuelve a la red para que lo usen otros.	Eficiencia	Yes	El desconocimiento de tecnologías disponibles o falta de planificación energética desde el diseño puede generar subutilización de energía limpia o falta de retorno.	Ineficiencia energética operativa, desperdicio de oportunidades de ahorro y menor valor agregado percibido del proyecto como solución cultural regenerativa.	2	Incluir un estudio técnico de viabilidad para implementar energías renovables adaptadas al carácter itinerante del museo, con proyecciones de ahorro y CER estimado.	3	1	Optimización del consumo energético, integración coherente con los principios regenerativos y mayor eficiencia económica y ambiental en el ciclo de vida del proyecto.
		Imparcialidad	No						0	
Categoría	Tierra, Aire y Agua	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Elemento	Descripción									
Biological Diversity	Diversidad biológica, también conocida como biodiversidad, se refiere a la variedad de formas de vida en la Tierra. Incluye todos los ecosistemas y todas las especies de plantas, animales, bacterias, hongos y microorganismos que conforman un ambiente o hábitat particular. También incluye todas las variaciones genéticas de esas especies.	Vida Útil	Yes	Las actividades del museo itinerante podrían realizarse en espacios públicos, zonas verdes o áreas de valor ecológico sin evaluar el impacto sobre la flora o fauna local.	Alteración de hábitats naturales, compactación del suelo, interferencia con ciclos reproductivos de especies o contaminación por residuos y ruido.	3	Desarrollar un protocolo ambiental para seleccionar sitios de exposición que no afecten ecosistemas sensibles, y establecer prácticas de bajo impacto para el montaje y desmontaje.	4	1	Conservación de la biodiversidad local, mejora en la percepción ambiental del proyecto y alineamiento con principios de desarrollo regenerativo y sostenible.
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	No						0	

		Eficiencia	Yes	Falta de integración de criterios de biodiversidad en la planificación logística y de actividades puede provocar ineficiencia y conflictos con comunidades o regulaciones locales.	Riesgo de retrasos, conflictos con autoridades ambientales o rechazo comunitario por impactos ecológicos percibidos o reales.	3	Coordinar con entes ambientales locales desde la planificación, capacitar al equipo en prácticas de mínima alteración del entorno y crear guías de buenas prácticas para el M.I.A.	4	1	Reducción de riesgos operativos, fortalecimiento de relaciones con stakeholders y mejor eficiencia en la ejecución del museo en diversos contextos territoriales y ecosistémicos.
		Imparcialidad	No						0	
Air and Water Quality	Calidad del aire y el agua implica medidas de contaminación en el aire y las fuentes de agua.	Vida Útil	Yes	Durante su operación, el museo itinerante puede generar emisiones (por movilidad, generadores, etc.) y residuos que afecten la calidad del aire y agua en los espacios que ocupa.	Contaminación ambiental, afectación a ecosistemas urbanos o rurales, y deterioro de la salud pública y reputación del proyecto.	2	Promover tecnologías limpias (energía solar, transporte eléctrico), uso de baños portátiles ecológicos, sistemas de gestión de residuos y evitar descargas contaminantes.	3	1	Mejora la sostenibilidad del museo en el tiempo, fortalece su imagen como iniciativa regenerativa y reduce el impacto ambiental en comunidades receptoras.
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	No						0	
		Eficiencia	Yes	Falta de evaluación de riesgos ambientales en sitios de instalación puede provocar impactos innecesarios, sanciones o pérdida de aceptación comunitaria.	Riesgos operativos, costos adicionales por daños ambientales o mitigación no planificada, y deterioro de relaciones con stakeholders.	3	Incluir evaluación rápida de impacto ambiental en el proceso de planificación logística de cada instalación y diseñar protocolos de respuesta ante incidentes.	4	1	Aumenta la eficiencia operativa, reduce riesgos legales y ambientales, y promueve una implementación responsable en cada ubicación donde se despliegue el museo itinerante.
		Imparcialidad	No						0	

Water Consumption	Consumo de agua es el uso de agua durante las actividades del proyecto. Aunque los proyectos de construcción, manufactura y agricultura son probablemente los principales usuarios de agua, en alguna medida todos los proyectos utilizan agua.	Vida Útil	Yes	El M.I.A. requerirá abastecimiento de agua para sanitarios portátiles, limpieza de instalaciones, actividades artísticas (como talleres de pintura) o hidratación para el personal y visitantes.	Un uso excesivo o no regulado del agua puede generar presión sobre los recursos hídricos locales, especialmente en comunidades con acceso limitado.	3	Usar sanitarios secos o portátiles con bajo consumo de agua, establecer protocolos de uso racional en actividades artísticas, y utilizar sistemas de recolección de agua de lluvia.	4	1	Promueve un uso sostenible del agua en todas las comunidades visitadas, reduce la huella hídrica del museo y mejora su percepción como proyecto responsable.
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	No						0	
		Eficiencia	Yes	La falta de planificación del consumo hídrico en cada locación del M.I.A. puede generar costos adicionales, desperdicio de recursos y conflictos por acceso al agua.	Ineficiencia operativa, interrupciones en las actividades, aumento de costos y posibles tensiones con comunidades locales.	1	Elaborar una estimación de consumo de agua por actividad, establecer acuerdos con autoridades locales para abastecimiento controlado y capacitar al personal en consumo eficiente.	4	3	Aumenta la eficiencia del proyecto, reduce riesgos operativos y asegura un uso responsable de los recursos naturales durante la operación itinerante del museo.
		Imparcialidad	No						0	
Water Displacement	Desplazamiento de agua es la práctica de desviar las fuentes de agua que han sido interrumpidas por el proyecto lejos de las áreas que son propensas a inundaciones y contaminación. Los métodos incluyen la construcción de represas, el desvío del flujo de agua, la construcción de humedales artificiales, el paisajismo con jardines infiltrantes (rain gardens) y	Vida Útil	Yes	Aunque el M.I.A. no genera construcciones permanentes, su presencia temporal en zonas urbanas o naturales puede alterar el drenaje superficial o bloquear canales naturales de escorrentía.	Riesgo de inundaciones locales, erosión o deterioro de áreas verdes; incremento de la vulnerabilidad del entorno ante lluvias intensas o eventos extremos.	2	Realizar estudios previos del terreno, instalar infraestructura temporal como jardines de lluvia portátiles, y garantizar que las instalaciones no interfieran con escorrentías.	4	2	Se evita el impacto negativo en el ciclo hidrológico local, se protege la biodiversidad y se refuerza el enfoque regenerativo del proyecto durante su operación itinerante.

	la instalación de barreras contra inundaciones. El desplazamiento de agua es principalmente un problema con los proyectos de construcción, manufactura y agricultura	Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	No						0	
		Eficiencia	Yes	El desconocimiento del comportamiento hídrico del sitio puede provocar interrupciones durante las actividades culturales, daños a equipos o afectación a la experiencia del visitante.	Inestabilidad operativa, mayor necesidad de mantenimiento correctivo, pérdidas materiales o retrasos en las actividades programadas del M.I.A.	2	Incluir una verificación ambiental mínima previa a la instalación del museo en cada sitio, integrar criterios de selección de espacios libres de riesgos hidráulicos.	4	2	Mejora en la planificación, reducción de riesgos logísticos y mayor capacidad de respuesta a eventos meteorológicos o ambientales.
		Imparcialidad	No						0	
Soil Erosion and Regeneration	**Erosión del suelo** es la pérdida de la capa superior del suelo debido a actividades humanas como la construcción en general, la construcción de carreteras o las prácticas agrícolas. Puede verse exacerbado por cambios en la cobertura natural del suelo y puede tener efectos negativos significativos en los ecosistemas locales. Al igual que con el desplazamiento del agua, la erosión del suelo es principalmente un problema con los proyectos de construcción, manufactura y agricultura. **Diseño regenerativo** es una práctica que se basa en la comprensión de cómo funcionan los ecosistemas para que el proyecto regenere los recursos en lugar de agotarlos.	Vida Útil	Yes	Si bien el M.I.A. no implica obras permanentes, su operación en espacios públicos o naturales puede implicar el tránsito continuo de personas y vehículos, compactación y alteración del suelo.	La compactación o alteración superficial puede reducir la capacidad regenerativa del suelo, afectar la vegetación y provocar erosión con lluvias posteriores.	2	Diseñar un protocolo de instalación que limite el uso de áreas verdes, utilice plataformas temporales elevadas y fomente prácticas regenerativas tras el evento.	3	1	Se previene la degradación del suelo y se promueve su recuperación, fortaleciendo el enfoque regenerativo del museo en cada lugar visitado.
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	No						0	
		Eficiencia	Yes	El desconocimiento sobre la fragilidad del suelo en ciertos sitios podría provocar daños colaterales, demandas o restricciones de uso por parte de gobiernos locales.	Ineficiencia en la planificación, posibles sanciones por daños ambientales, pérdida de confianza por parte de comunidades anfitrionas.	3	Realizar análisis preliminares de los suelos antes de cada intervención, capacitar al equipo logístico y establecer compromisos de restauración con actores locales.	4	1	Se optimiza la logística del museo, se fortalece la relación con las comunidades y se reducen los impactos ambientales negativos durante el despliegue del proyecto.

		Imparcialidad	No						0	
Noise Pollution	Contaminación acústica es la creación de sonidos excesivos, desagradables o perturbadores que pueden disminuir la calidad de vida. La contaminación acústica puede ser causada por actividades tales como voladuras (blasting), tráfico de vehículos pesados, embotellamientos y operación de maquinaria o equipo.	Vida Útil	Yes	Durante la operación del museo, actividades como presentaciones musicales, uso de altavoces o generadores eléctricos pueden generar niveles elevados de ruido en zonas urbanas o rurales.	Puede causar molestias en zonas residenciales, afectar la fauna local y generar rechazo por parte de las comunidades hacia futuras visitas del M.I.A.	1	Implementar lineamientos para el control de ruido: limitar horarios de actividades, uso de equipos silenciosos y pruebas acústicas en sitio antes de cada instalación.	3	2	Se minimizan impactos negativos a largo plazo sobre el entorno social y natural, aumentando la aceptación del proyecto en futuras comunidades receptoras.
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	No						0	
		Eficiencia	No						0	
		Imparcialidad	Yes	La exposición al ruido afecta de forma desigual a poblaciones vulnerables como personas mayores, niños, pacientes en recuperación o comunidades con sensibilidad auditiva.	Percepción de injusticia o falta de consideración hacia grupos sensibles, debilitando la equidad y aceptación del proyecto en diversos contextos socioculturales.	2	Realizar consultas previas con las comunidades, adaptar la programación del museo a condiciones específicas del entorno y ubicar equipos lejos de residencias.	4	2	Se protege a las poblaciones sensibles, se mejora la equidad del proyecto y se fortalece la integración social y cultural del M.I.A.
Categoría	Consumo	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Elemento	Descripción									

Recycling and Reuse	Reciclaje implica transformar un elemento de desecho en uno útil. Los artículos que se pueden reciclar van desde botellas de agua de plástico hasta computadoras y generadores eléctricos. Reutilización implica usar el mismo artículo una y otra vez o encontrarle un nuevo propósito	Vida Útil	Yes	El uso de materiales de un solo uso o desechables en el diseño del museo reduce su durabilidad y potencial de circularidad.	Productos con menor vida útil que requieren reemplazo frecuente, lo que aumenta el impacto ambiental del proyecto y compromete su sostenibilidad a largo plazo.	1	Diseñar todos los elementos del museo con criterios de durabilidad, facilidad de desmontaje y reutilización, fomentando una economía circular.	3	2	El producto final (el M.I.A.) se vuelve más sostenible, con ciclos de vida prolongados, menos recursos necesarios y mayor coherencia con los principios del desarrollo regenerativo.
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	No						0	
		Eficiencia	Yes	Si no se promueven prácticas de reutilización de materiales en las exposiciones o no se gestionan adecuadamente los residuos del proyecto, se generan altos volúmenes de desecho.	Aumento de residuos sólidos, mayor huella ambiental y desperdicio de recursos que podrían haber sido reutilizados en nuevas actividades o exposiciones.	1	Implementar una política de cero residuos: uso de estructuras modulares reutilizables, materiales reciclados y estaciones de clasificación y reciclaje en cada actividad.	4	3	Disminución significativa del impacto ambiental, reducción de costos operativos y mejora en la eficiencia de los recursos utilizados en el ciclo del proyecto.
		Imparcialidad	No						0	
Disposal	Eliminación de bienes y materiales es la práctica de deshacerse de elementos que ya no se necesitan o no se desean para el proyecto. Esto incluye la eliminación de residuos peligrosos y no peligrosos de acuerdo con las leyes y regulaciones pertinentes. Disposición de activos es el proceso de deshacerse de un elemento que ha llegado al	Vida Útil	Yes	Si los activos del M.I.A. no están diseñados para ser fácilmente desmontados, reparados o reutilizados, su vida útil se acorta y se convierten rápidamente en residuos.	Mayor generación de desechos y necesidad frecuente de reemplazos. Aumento de costos y huella ambiental.	2	Diseñar los activos (estructuras, mobiliario, tecnología) con principios de economía circular, asegurando modularidad, durabilidad y posibilidad de reutilización o remanufactura.	4	2	Se extiende la vida útil de los bienes del proyecto, se reduce la presión sobre los recursos naturales y se minimizan residuos post-uso.
		Mantenimiento	No						0	

	final de su vida útil. Esto incluye todo, desde productos electrónicos de consumo hasta infraestructura pública, como carreteras y puentes. En general, los activos no deben eliminarse hasta que ya no sean aptos para su uso.	Eficacia	No						0	
		Eficiencia	Yes	La falta de protocolos claros para la eliminación y disposición de residuos (especialmente peligrosos o electrónicos) puede generar malas prácticas o incumplimientos legales.	Posibles sanciones, daños ambientales, sobrecostos por gestión de residuos no planificada y pérdida de credibilidad institucional.	1	Establecer un caso de negocio de residuos que incluya identificación, clasificación, almacenamiento temporal y disposición final con proveedores autorizados.	3	2	Mejora la eficiencia operativa del proyecto, reduce riesgos legales y ambientales, y fortalece la imagen responsable del M.I.A. como proyecto cultural regenerativo.
		Imparcialidad	No						0	
Contamination and Pollution	Contaminación y polución es la liberación de materiales de desecho o sustancias peligrosas en el medio ambiente. Casi siempre tendrá un impacto negativo en los ecosistemas y la salud humana. La contaminación y la polución ocurren con mayor frecuencia debido a prácticas negligentes en la fabricación, la construcción, la agricultura y las industrias relacionadas que generan materiales de desecho o productos químicos peligrosos, pero también	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	Yes	Si los elementos del museo itinerante (vehículos, equipos de exhibición, generadores, iluminación, etc.) no se mantienen adecuadamente, podrían presentar fugas, emisiones o filtraciones.	Contaminación del suelo, aire o agua por mal manejo de sustancias como aceites, combustibles o químicos usados para conservación o limpieza.	2	Implementar un plan de mantenimiento preventivo con inspecciones regulares y protocolos de gestión de residuos derivados del uso y mantenimiento de los equipos.	4	2	Se previenen impactos ambientales directos, se prolonga la vida útil de los activos, y se fortalece la imagen ambientalmente responsable del M.I.A.
		Eficacia	No						0	

	pueden ocurrir en otros proyectos que hacen un mal trabajo de eliminación	Eficiencia	Yes	La falta de protocolos claros para la manipulación de materiales potencialmente contaminantes durante el montaje, traslado o desmontaje de las exposiciones puede generar vertidos o residuos mal gestionados.	Daño ambiental, riesgos para la salud de los operadores y comunidades receptoras, además de posibles sanciones por incumplimiento normativo.	3	Diseñar e implementar procedimientos operativos estandarizados para el manejo y transporte de insumos químicos, materiales reciclables o peligrosos, con formación para el personal.	4	1	Mejora en la eficiencia de las operaciones, reducción del riesgo de incidentes, cumplimiento normativo y fortalecimiento de las prácticas sostenibles del proyecto.
		Imparcialidad	No						0	
Waste Generation	Generación de residuos es la creación de cualquier exceso o materiales o subproductos innecesarios durante el proyecto. Esto incluye todo, desde suministros y materiales sobrantes hasta energía desperdiciada.	Vida Útil	Yes	Si los materiales del museo (paneles, módulos, mobiliario, señalización, etc.) están hechos con materiales de vida útil corta o poco resistentes, se desecharán prematuramente.	Disminuye la durabilidad de los recursos, aumenta la frecuencia de reposición, genera más residuos y reduce la sostenibilidad del museo a largo plazo.	1	Diseñar el producto del museo con materiales durables, reciclables y de bajo impacto ambiental; aplicar principios de diseño regenerativo desde la etapa conceptual.	4	3	Prolongación de la vida útil de los activos del museo, disminución de residuos generados y fortalecimiento del impacto ambiental positivo del proyecto.
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	No						0	
		Eficiencia	Yes	La mala planificación de materiales o exceso en compras puede provocar acumulación de residuos como empaques, impresos, plásticos y estructuras de montaje no reutilizadas.	Aumenta la huella ecológica del proyecto, incrementa los costos operativos por disposición de residuos y debilita su coherencia con el enfoque regenerativo y circular.	2	Aplicar compras inteligentes basadas en un inventario mínimo viable, implementar principios de diseño modular y reutilización, y realizar auditorías de residuos en	4	2	Reducción del desperdicio, mayor control presupuestario, procesos más eficientes y coherencia con la economía circular promovida por el M.I.A.

							cada ciclo del museo.			
		Imparcialidad	No						0	

Impactos a la Prosperidad										
Categoría	Factibilidad del Proyecto	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Elemento	Descripción									
Business Case Analysis	Análisis del caso de negocio es el proceso de desarrollar un caso de negocio que justifique el inicio o la continuación del proyecto. Se trata de analizar la lógica que sustenta la financiación del proyecto. Esto requiere identificar los beneficios y dis-beneficios (perjuicios) esperados, los costos e ingresos probables, los requisitos de personal, los principales riesgos, las alternativas de cronograma y los impactos en las partes interesadas	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	No						0	
		Eficiencia	Yes	La ausencia de un análisis completo y bien estructurado puede derivar en una asignación ineficiente de recursos, falta de enfoque y dificultad para priorizar actividades clave del M.I.A.	Puede generar sobrecostos, retrasos y una ejecución desalineada con los objetivos regenerativos y de impacto social, reduciendo el valor del proyecto a largo plazo.	2	Desarrollar un caso de negocio completo que contemple un análisis costo-beneficio, cronograma base, evaluación de impacto, plan de riesgos y retorno esperado.	3	1	Mayor claridad para la toma de decisiones, asignación adecuada de recursos, y un marco estructurado para justificar y defender el valor del proyecto ante stakeholders.

	asociados con un proyecto propuesto	Imparcialidad	Yes	Si el análisis del caso de negocio no considera a todas las partes interesadas (comunidades, artistas, sector público y privado), puede sesgar los beneficios hacia ciertos grupos.	Se compromete la equidad del proyecto y su aceptación social, y se podría dificultar la implementación por falta de legitimidad ante actores clave del territorio.	1	Incluir criterios de justicia social, participación y representatividad en la evaluación de beneficios, impactos y riesgos. Aplicar metodologías inclusivas como mapas de actores.	3	2	Aumento de legitimidad y sostenibilidad social, distribución más equitativa de beneficios, y fortalecimiento del compromiso comunitario con el M.I.A.
Financial Analysis	Análisis financiero es el proceso de evaluación del proyecto desde una perspectiva monetaria. Por lo general, se utiliza para analizar si el proyecto requiere financiamiento inicial o adicional.	Vida Útil	Yes	La falta de proyecciones financieras a largo plazo (costos operativos, mantenimiento, expansión) puede comprometer la sostenibilidad del M.I.A. tras su implementación.	Riesgo de que el museo no pueda sostenerse más allá de su etapa inicial, afectando su capacidad para generar impactos culturales, sociales y ambientales duraderos en el tiempo.	2	Realizar proyecciones de ingresos, egresos, costos de mantenimiento y posibles fuentes de ingreso (donaciones, patrocinadores, entradas, etc.) considerando escenarios a 5 y 10 años.	4	2	Se garantiza la viabilidad financiera a largo plazo, lo cual refuerza la sostenibilidad operativa y el impacto regenerativo del producto final.
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	No						0	
		Eficiencia	Yes	Una evaluación financiera deficiente puede generar desequilibrios en la asignación de recursos, con sobrecostos o subinversión en áreas clave del proyecto.	Ineficiencia en la ejecución del proyecto, pérdida de recursos, retrasos, o desequilibrios que afecten los objetivos sociales y ambientales.	1	Establecer un plan financiero detallado para cada etapa del proyecto, vinculando los costos a los entregables y al cronograma. Usar herramientas como flujo de caja y análisis de ROI.	3	2	Mejora en la toma de decisiones, uso racional del presupuesto, reducción de desperdicios, y fortalecimiento de la transparencia y la rendición de cuentas del proyecto.
		Imparcialidad	No						0	

Social Return on Investment	Retorno social de la inversión (SROI) es un marco para medir y rendir cuentas de los productos y resultados de los proyectos al incluir los costos y beneficios sociales y ambientales junto con los económicos tradicionales. Se basa en la idea de que los proyectos crean valor de otras maneras además de los rendimientos financieros. Por ejemplo, un proyecto de desarrollo comunitario puede crear valor al mejorar la salud y el bienestar de los residentes, reducir el crimen y aumentar la cohesión social	Vida Útil	Yes	Si no se incorporan indicadores de impacto social y ambiental en el modelo del M.I.A., puede ser difícil demostrar su valor más allá de la fase de ejecución o justificar su continuidad en el tiempo.	Riesgo de subvaloración del proyecto por parte de los financiadores y actores clave, lo que podría comprometer su sostenibilidad y réplica futura en otras regiones del país.	2	Integrar el marco SROI desde la fase de planificación, considerando beneficios como acceso a la cultura, bienestar emocional, capital social, participación ciudadana, entre otros.	3	1	Se fortalece la justificación del proyecto a largo plazo y se consolida su valor como modelo replicable de regeneración cultural y social a nivel nacional.
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	Yes	Sin un enfoque SROI, el proyecto puede centrarse exclusivamente en metas tangibles o financieras, dejando de lado los resultados transformadores que realmente definen su éxito.	Limitación en la comprensión de los beneficios reales del proyecto y dificultad para comunicar el impacto generado a los tomadores de decisiones o posibles aliados estratégicos.	2	Definir desde el inicio indicadores cualitativos y cuantitativos del impacto social, como reducción de brechas culturales, fortalecimiento de identidad y articulación con sectores clave.	4	2	Mejora la planificación estratégica, orienta la toma de decisiones basada en impacto y facilita la atracción de aliados, financiamiento y legitimidad institucional del proyecto.
		Eficiencia	No						0	
		Imparcialidad	No						0	

Modeling and Simulation	Modelado es la creación de una representación física, matemática o lógica del proyecto utilizando sus características representativas. Simulación es el uso de un modelo para comprender los efectos potenciales de condiciones y elecciones alternativas dada la incertidumbre en las variables de entrada. Puede ser especialmente útil en el contexto del proyecto donde sus características a menudo interactúan de manera impredecible	Vida Útil	Yes	Si no se realizan simulaciones sobre el uso prolongado del M.I.A. en distintos contextos territoriales y climáticos, pueden surgir imprevistos que comprometan su durabilidad y adaptabilidad.	Riesgo de deterioro prematuro del museo itinerante, sobrecarga de ciertos componentes y falta de adaptabilidad a territorios o condiciones diferentes, reduciendo la sostenibilidad del producto en el tiempo.	1	Desarrollar modelos predictivos que simulen el desgaste estructural, uso intensivo de componentes móviles y condiciones ambientales, para optimizar el diseño desde la fase inicial.	4	3	Mayor durabilidad y adaptabilidad del producto final, asegurando que su ciclo de vida cumpla los objetivos regenerativos y sostenibles previstos en el caso de negocio.
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	No						0	
		Eficiencia	Yes	La ausencia de herramientas de modelado y simulación puede conducir a una mala estimación de tiempos, recursos y rutas logísticas, especialmente considerando la movilidad y variabilidad del entorno de operación del M.I.A.	Bajo aprovechamiento de recursos y posibles retrasos o errores en la ejecución por falta de análisis previo de escenarios, lo que afectaría la calidad y puntualidad de los entregables.	2	Implementar simulaciones de itinerario, requerimientos de montaje y desmontaje, y flujos de usuarios utilizando software de modelado logístico y espacial.	3	1	Se optimiza el uso de recursos, se minimizan tiempos muertos y se mejora la planeación estratégica en escenarios diversos, incrementando la eficiencia del proyecto en su conjunto.
		Imparcialidad	No						0	
Category	Agilidad Empresarial	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Elemento	Descripción									

Flexibility/ Optionality	Flexibilidad es la capacidad de adaptarse a circunstancias o situaciones cambiantes. Requiere la capacidad de modificar planes o enfoques ante desafíos inesperados. Opcionalidad significa tener múltiples soluciones u opciones disponibles. Significa que el proyecto no está restringido por un solo enfoque. Opcionalidad significa que el proyecto es capaz de soportar diferentes resultados con diferentes productos sin tener que empezar de nuevo.	Vida Útil	Yes	Si el museo itinerante se diseña con un formato inflexible (estructura fija, tecnología no adaptable, recursos limitados), podría perder funcionalidad al enfrentar diferentes contextos geográficos, sociales o climáticos.	Menor durabilidad y funcionalidad en el tiempo, así como riesgo de obsolescencia del producto ante variaciones en los entornos donde se ejecuta el proyecto.	1	Diseñar el M.I.A. con componentes adaptables (paneles desmontables, sistemas modulares, tecnología multiplataforma) y considerar distintos formatos de exhibición para diversos contextos.	3	2	Aumento de la vida útil del museo gracias a su capacidad de adaptación a múltiples escenarios, facilitando su operación continua sin necesidad de rediseño completo.
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	No						0	
		Eficiencia	Yes	La falta de flexibilidad en la planificación operativa del M.I.A. podría obstaculizar la capacidad de respuesta ante cambios en las condiciones locales (clima, permisos, agendas municipales, etc.) o ante imprevistos durante los desplazamientos.	Procesos rígidos y lentos para adaptarse a imprevistos generan sobrecostos, pérdida de oportunidades de vinculación comunitaria y retrasos en el cronograma del proyecto.	2	Diseñar procesos modulares y escalables en la planificación, con protocolos de adaptación rápidos y un sistema de toma de decisiones descentralizado en campo.	3	1	Mejora en la adaptabilidad operativa ante eventos no previstos, mayor continuidad del cronograma y reducción de costos derivados de ajustes no planificados.
		Imparcialidad	No							

Resiliency	Resiliencia es la capacidad del proyecto para recuperarse o adaptarse fácilmente a condiciones adversas, como fluctuaciones extremas del mercado, inestabilidad política o económica, desastres naturales o emergencias de salud. La resiliencia no hace que los problemas desaparezcan: significa tener la capacidad de hacerles frente a pesar del estrés inesperado.	Vida Útil	Yes	El M.I.A., al ser un museo itinerante que opera en espacios públicos y zonas de alta vulnerabilidad social o climática, puede verse afectado por desastres naturales, crisis económicas o emergencias sanitarias.	Una baja resiliencia reduciría su capacidad de adaptación, acortando su ciclo de vida útil y poniendo en riesgo su continuidad como producto cultural regenerativo.	2	Incorporar criterios de diseño resiliente: uso de materiales resistentes al clima, módulos de fácil traslado, protocolos de contingencia, alianzas con instituciones locales para continuidad operativa.	3	1	Aumento de la durabilidad y adaptabilidad del M.I.A. en diversos contextos, garantizando su operatividad a largo plazo a pesar de factores externos adversos.
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	No						0	
		Eficiencia	Yes	La ausencia de un enfoque resiliente en los procesos internos del proyecto (planificación, comunicación, financiamiento, logística) puede generar una respuesta lenta o ineficaz ante cambios o crisis inesperadas.	Procesos ineficientes en situaciones de alta incertidumbre podrían generar mayores costos operativos, pérdida de recursos, cancelaciones y reducción del alcance e impacto del proyecto.	3	Implementar un enfoque de gestión de riesgos con escenarios alternativos, sistemas de monitoreo continuo, capacidades de respuesta rápida y estructuras de gobernanza flexible para la toma de decisiones.	4	1	Mejora en la capacidad de reacción ante eventos adversos, minimización de pérdidas económicas y sociales, continuidad operativa del museo con impacto sostenido.
		Imparcialidad	No						0	
Categoría	Estímulación Económica y del Mercado	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Elemento	Descripción									

Local Economic Impact	Impacto económico local incluye los efectos directos e indirectos que el proyecto tiene sobre la economía de su área local. Esto puede incluir la creación de empleo, un mayor gasto en la economía local o un mayor desarrollo regional.	Vida Útil	Yes	Si el Museo Itinerante del Artista (M.I.A.) no contempla estrategias de sostenibilidad financiera y operativa más allá de su fase piloto, su impacto económico positivo puede ser de corta duración.	La comunidad podría experimentar una pérdida de beneficios económicos una vez que el proyecto se retire de la zona, provocando frustración, dependencia temporal o percepción negativa hacia proyectos culturales itinerantes.	2	Integrar desde el diseño del modelo de gestión un plan de negocios sostenible, que incluya mecanismos de generación de ingresos locales (venta de productos culturales, talleres pagos, alianzas público-privadas) y fortalecimiento de capacidades locales para continuidad autónoma del impacto.	4	2	El impacto económico trasciende la intervención directa del M.I.A., dejando capacidades instaladas y emprendimientos culturales activos en la comunidad. Se fomenta un legado económico duradero, alineado con principios regenerativos.
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	No						0	
		Eficiencia	Yes	Una planificación ineficiente de los recursos del proyecto puede limitar la contratación local, desaprovechar talentos regionales o generar sobrecostos por dependencia de proveedores externos.	Disminución del valor agregado para la economía local, desaprovechamiento del potencial de crecimiento de microempresas culturales y artesanales, e impacto negativo en la percepción de sostenibilidad económica del proyecto.	3	Diseñar e implementar una política de adquisiciones locales y empleabilidad que priorice mano de obra, artistas, guías culturales y proveedores regionales. Establecer acuerdos con municipalidades y cámaras de comercio para maximizar el encadenamiento productivo local.	4	1	Se fortalece el tejido económico local, se optimizan los recursos del proyecto, y se mejora la eficiencia en la logística, soporte y operación del M.I.A. Además, se incrementa la apropiación comunitaria y el valor económico percibido del museo como generador de oportunidades.
		Imparcialidad	No						0	

Indirect Benefits	Beneficios indirectos son los impactos positivos que van más allá de los resultados inmediatos del proyecto y pueden no ser siempre visibles inmediatamente. Estos beneficios pueden incluir una mejor calidad de vida, una mayor actividad económica en el área local y mejoras ambientales como aire o agua más limpios.	Vida Útil	Yes	El M.I.A. tiene el potencial de generar impactos positivos a largo plazo en las comunidades intervenidas, como mejora en la calidad del espacio público, apropiación cultural, fortalecimiento del tejido social y educación artística.	Si estos beneficios no son monitoreados ni considerados estratégicamente, podrían pasar desapercibidos o no consolidarse, afectando la percepción de valor del proyecto y reduciendo su continuidad o apoyo comunitario.	2	Incorporar un sistema de monitoreo participativo para identificar efectos a largo plazo, documentar historias de cambio, y vincular los hallazgos con los ODS y políticas públicas culturales.	3	1	Visibilidad de beneficios sostenidos y multiplicadores, fortaleciendo el posicionamiento del M.I.A. como modelo cultural regenerativo y justificando su expansión o réplica en otras regiones.
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	Yes	Si el equipo de proyecto no considera desde el inicio los beneficios indirectos, podría limitar el alcance de sus estrategias y alianzas, desaprovechando oportunidades de colaboración multisectorial y de impacto extendido.	La falta de integración de estos impactos podría debilitar la alineación con políticas públicas, reducir el involucramiento de actores clave y limitar el efecto multiplicador del proyecto.	3	Incluir desde la formulación del proyecto una matriz de impactos indirectos previstos, integrarlos en la estrategia de comunicación, alianzas, y evaluación, y sensibilizar a tomadores de decisión sobre su importancia.	4	1	Mayor integración institucional, más aliados comprometidos y posibilidad de escalar los efectos del proyecto en políticas culturales, urbanas, educativas o ambientales.
		Eficiencia	No						0	
		Imparcialidad	No						0	

ESG Discclosures and Sustainability Reporting	Divulgaciones ESG son información sobre el desempeño y las prácticas de una organización relacionadas con cuestiones ambientales, sociales y de gobierno. La información del proyecto se utiliza como entrada para las divulgaciones ESG de la(s) organización(es) patrocinadora(s) Informes de sostenibilidad proporciona información sobre las políticas, las prácticas y el desempeño de una organización en relación con la sostenibilidad. Comprende una amplia gama de temas como la eficiencia energética, las emisiones de carbono, la conservación de recursos, los derechos humanos, las prácticas laborales y la participación comunitaria. La información del proyecto se utiliza como entrada para los informes de sostenibilidad de la(s) organización(es) patrocinadora(s)	Vida Útil	Yes	Si no se documentan adecuadamente los logros, procesos y prácticas sostenibles implementadas por el M.I.A., su legado como iniciativa regenerativa corre el riesgo de diluirse o no ser replicado.	La ausencia de información histórica compromete la continuidad de buenas prácticas, el aprendizaje institucional y la posibilidad de escalar el proyecto o de influir en políticas públicas o iniciativas similares a futuro.	3	Integrar el proceso de recolección de datos al ciclo de vida del producto, generando documentación continua y pública (informes, videos, testimonios, bases de datos) para nutrir los informes de sostenibilidad institucional.	4	1	Se preserva el conocimiento generado por el M.I.A., permitiendo su replicabilidad, medición comparativa en el tiempo y posicionamiento como referencia de buenas prácticas en sostenibilidad y cultura.
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	No						0	
		Eficiencia	Yes	La falta de planificación para recopilar y sistematizar la información relevante del proyecto puede dificultar su integración en los informes de sostenibilidad o divulgaciones ESG de las entidades patrocinadoras.	Puede limitar el reconocimiento del impacto positivo del M.I.A., dificultar la rendición de cuentas, reducir oportunidades de financiación futura o alianzas con instituciones interesadas en proyectos sostenibles.	2	Establecer desde el inicio indicadores clave de desempeño ESG, capacitar al equipo para su seguimiento, y definir entregables compatibles con estándares de reporte como GRI o SASB.	4	2	Mejora en la eficiencia del proyecto al alinear los reportes internos con los requerimientos de las organizaciones patrocinadoras, asegurando visibilidad del impacto y cumplimiento con marcos de sostenibilidad corporativa.
		Imparcialidad	No						0	

La siguiente figura, muestra los puntajes en promedio, según las distintas categorías analizadas.

Figura 13

Puntajes

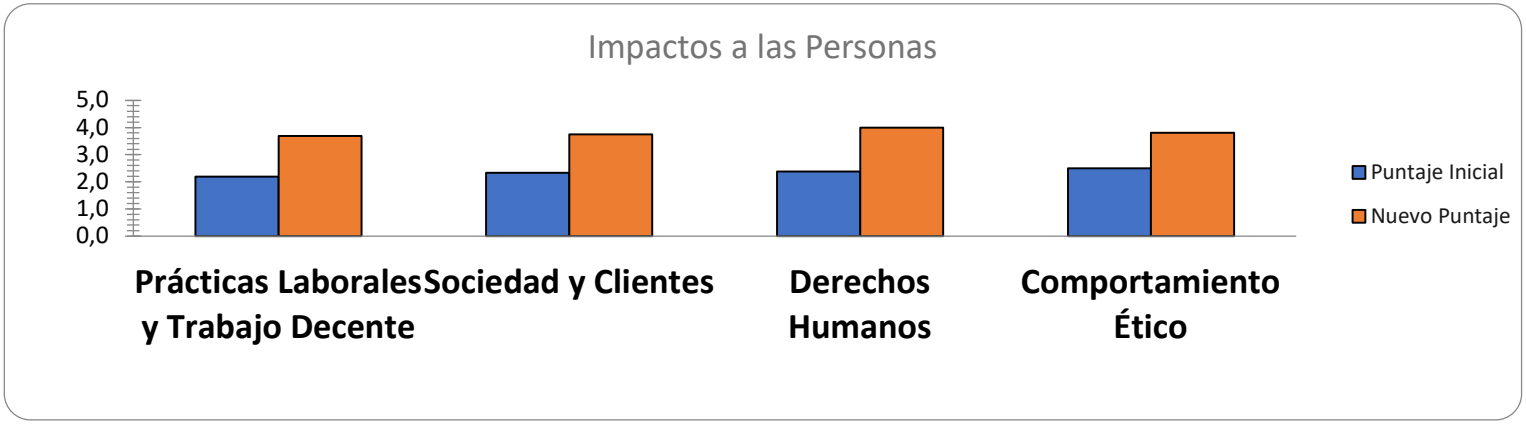
Impactos a las Personas	**Puntaje Inicial**	**Nuevo Puntaje**	**Cambio**
Prácticas Laborales y Trabajo Decente	2,2	3,7	-1,5
Sociedad y Clientes	2,3	3,8	-1,4
Derechos Humanos	2,4	4,0	-1,6
Comportamiento Ético	2,5	3,8	-1,3
Puntaje General de los Impactos a las Personas	3,8		
Impactos al Planeta	**Puntaje Inicial**	**Nuevo Puntaje**	**Cambio**
Transporte	2,1	3,4	-1,3
Energía	2,3	3,3	-1,0
Tierra, Aire y Agua	2,4	3,3	-1,0
Consumo	1,6	3,8	-2,1
Puntaje General de los Impactos al Planeta	3,4		
Impactos a la Properidad	**Puntaje Inicial**	**Nuevo Puntaje**	**Cambio**
Factibilidad del Proyecto	1,625	3,375	-1,75
Agilidad Empresarial	2	3,25	-1,25
Estímulación Económica y del Mercado	2,5	3,833333333	-1,3333333
Puntaje General de los Impactos a la Prosperidad	3,5		

Puntaje P5 General del Proyecto	3,6		
Lente	Puntaje Inicial	Nuevo Puntaje	Cambio
Vida Útil	2,1	2,4	-0,3
Mantenimiento	1,7	2,3	-0,7
Eficacia	2,3	3,3	-1,1
Eficiencia	2,2	2,4	-0,2
Imparcialidad	2,4	2,8	-0,4

El análisis de resultados del Estándar P5 para el proyecto Caso de negocio de Proyecto Regenerativo para el Diseño e Implementación del Museo Itinerante del Artista (M.I.A.) en Costa Rica demuestra mejoras significativas en los impactos sostenibles del proyecto, especialmente tras la incorporación de propuestas correctivas y de optimización para cada categoría evaluada. A continuación, en la Figura 14 se interpretan los principales hallazgos utilizando como base los siguientes gráficos:

Figura 14

Impactos a las Personas



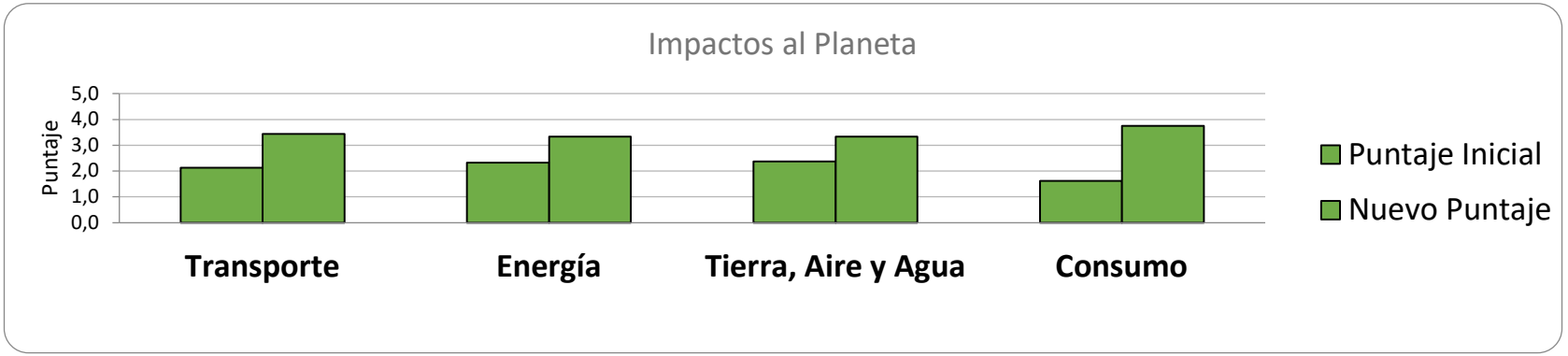
Nota: Autoría propia

Impactos a las Personas: Los resultados muestran un avance considerable en todas las subcategorías, con una mejora general de 1.6 puntos, pasando de un puntaje inicial de 2.3 a 3.8. Esto indica que el proyecto no solo contemplaba buenas prácticas desde el inicio, sino que con las estrategias propuestas —como la promoción de la equidad de género, la capacitación comunitaria, la incorporación de protocolos de seguridad, el enfoque participativo, y las contrataciones éticas— se logró fortalecer el compromiso social del proyecto.

- Prácticas laborales y trabajo decente: Mejora de 1.5 puntos al incorporar procesos de contratación equitativa, formación continua y compensación justa.
- Sociedad y clientes: El involucramiento comunitario, la protección de datos y el enfoque de participación mejoraron significativamente los resultados sociales.
- Derechos humanos: Las acciones enfocadas en evitar discriminación, trabajo forzado y promover inclusión resultaron en la mejora más alta dentro de esta dimensión (1.6 puntos).
- Comportamiento ético: Se reforzaron prácticas de adquisiciones sostenibles, anticorrupción y competencia justa, generando una mejora de 1.3 puntos.

Figura 15

Impactos al Planeta



Nota: Autoría propia

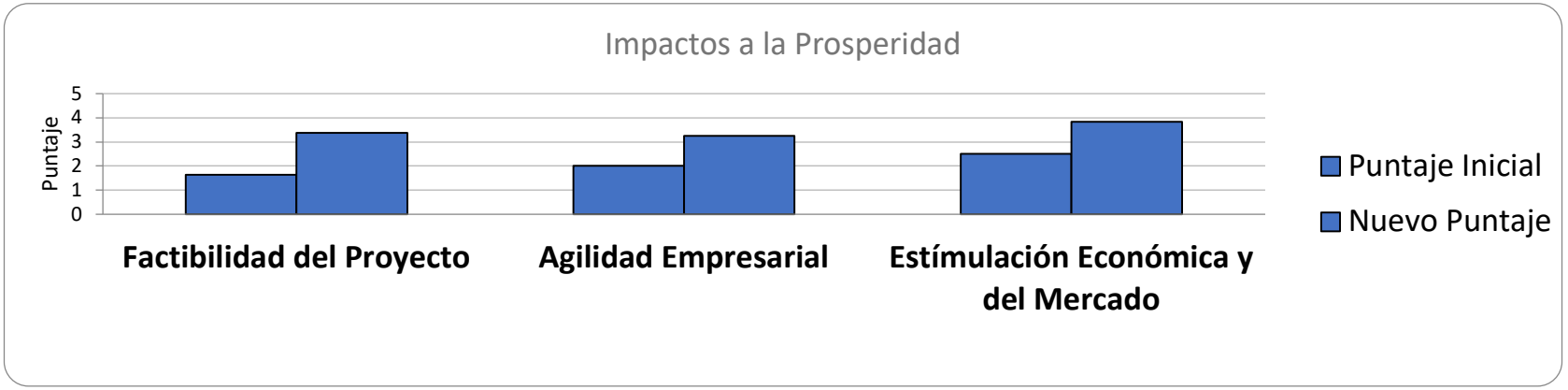
Impactos al Planeta: Esta dimensión refleja una mejora general de 1.3 puntos (de 2.1 a 3.4), con avances en transporte, consumo, energía y gestión ambiental. Los resultados indican que el proyecto incorpora prácticas regenerativas y sostenibles, incluyendo eficiencia energética, reducción de emisiones, logística optimizada, diseño modular y estrategias de reciclaje y reutilización.

- Transporte: Mejorado con movilidad sostenible, planificación de rutas y uso de vehículos eléctricos.
- Energía: Mejora gracias a la priorización de fuentes renovables y reducción del consumo energético.

- Tierra, aire y agua: Estrategias de bajo impacto, regeneración ecológica, recolección de aguas y control de erosión elevaron su puntuación.
- Consumo: Es el aspecto con mayor cambio positivo (2.1 puntos), al aplicar principios de economía circular, reducción de residuos y reutilización de materiales expositivos.

Figura 16

Impactos a la Prosperidad



Nota: Autoría propia

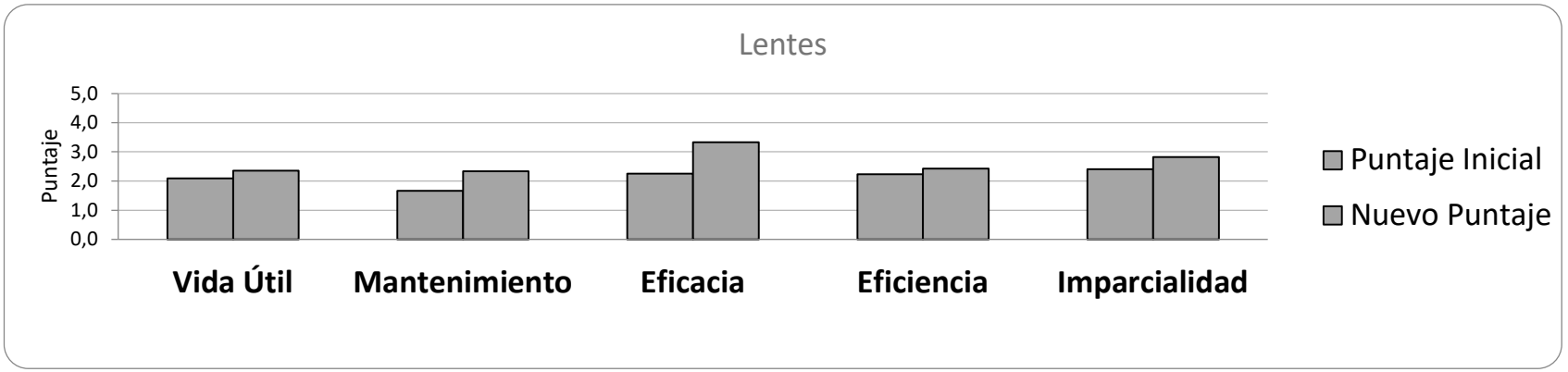
Impactos a la Prosperidad: El análisis revela un incremento significativo de 1.5 puntos, de 2.0 a 3.5. Esto refleja un esfuerzo importante por asegurar la viabilidad económica, la adaptabilidad operativa y el impacto económico del proyecto.

- Factibilidad del proyecto: Mejora de 1.75 puntos tras integrar análisis financieros sólidos, fuentes de financiamiento alternativo, y retorno social de inversión.
- Agilidad empresarial: Planes adaptativos y estrategias de respuesta ante imprevistos mejoraron su calificación.

- Estímulo económico y del mercado: Fomento de encadenamientos productivos locales y la dinamización de la economía creativa regional fortalecieron este impacto.

Figura 17

Lentes



Nota: Autoría propia

Por último, el desglose por lentes revela avances específicos:

- Eficacia tuvo el mayor incremento (+1.1), gracias al fortalecimiento de procesos internos, monitoreo, y planificación basada en resultados medibles.
- Mantenimiento (+0.7) y vida útil (+0.3) reflejan la implementación de estrategias para garantizar la sostenibilidad a largo plazo del M.I.A., incluyendo diseño modular, materiales duraderos y capacitación para el cuidado de los equipos.

- Imparcialidad (+0.4) se fortaleció con políticas inclusivas, participación intersectorial y toma de decisiones compartidas.
- Eficiencia tuvo una mejora más modesta (+0.2), sugiriendo que aunque se optimizaron procesos, aún existen oportunidades para reducir costos y tiempos sin afectar la calidad.

7.6 Relación del proyecto con las dimensiones del Desarrollo Regenerativo

El Desarrollo Regenerativo es profundamente relevante para el proyecto "Caso de negocio de Proyecto Regenerativo para el Diseño e Implementación del Museo Itinerante del Artista (M.I.A.) en Costa Rica", tanto en su enfoque como en su propósito y operación, porque transforma la lógica tradicional de desarrollo —basada en la sostenibilidad o la mitigación del daño— hacia una visión mucho más ambiciosa: revitalizar, sanar y potenciar los sistemas vivos y humanos que toca el proyecto.

El desarrollo regenerativo reconoce que las comunidades no son solo beneficiarias, sino co-creadoras de valor. El M.I.A., al ser un museo itinerante, debe vincularse con los valores, memorias, capacidades y aspiraciones de cada comunidad donde se implemente. Desde esta lógica, el arte no solo se muestra, sino que se vive, se dialoga, se transforma y regenera.

Muchas comunidades han visto deteriorarse sus espacios compartidos, y el acceso al arte y la expresión cultural ha sido históricamente limitado para ciertos sectores. Desde un enfoque regenerativo, el proyecto no solo lleva arte, sino que teje relaciones, recupera confianza, fortalece identidades locales y siembra procesos continuos de participación y resiliencia comunitaria.

Mientras que un enfoque sostenible se preocuparía por "no dañar", el enfoque regenerativo se pregunta: ¿cómo este proyecto puede dejar a las personas, los territorios y los ecosistemas mejor que como los encontró? En este caso, se trata de que el M.I.A. deje capacidades instaladas, revitalización del tejido social, conexiones duraderas entre actores, y una conciencia colectiva sobre el valor del arte y el territorio.

Desde el diseño de exposiciones con materiales reutilizables o locales, hasta prácticas logísticas circulares o colaboraciones con artistas emergentes y comunidades marginadas, el

M.I.A. puede convertirse en un modelo viviente de cómo hacer gestión cultural regenerativa, más allá del evento artístico puntual.

Aunque el proyecto puede alinearse con los ODS como el 4 (educación de calidad), el 11 (ciudades y comunidades sostenibles), el 13 (acción por el clima), el 5 (igualdad de género) o el 17 (alianzas para lograr los objetivos), el enfoque regenerativo va más allá del cumplimiento de metas globales: se adapta al contexto específico, honra la diversidad, fortalece la autonomía local y propicia la evolución del sistema.

En el campo del Desarrollo Regenerativo, la validación del producto del proyecto consiste en verificar que el producto final —en este caso, por ejemplo, el Museo Itinerante del Artista (M.I.A.)— cumple no solo con los requisitos funcionales establecidos, sino también con los principios regenerativos que promueve este enfoque.

Esto implica confirmar que el producto:

- Genera beneficios netos para los sistemas vivos y humanos, es decir, que no solo reduce impactos negativos, sino que revitaliza, restaura o mejora los ecosistemas, comunidades y culturas donde opera.
- Contribuye a ciclos virtuosos, donde sus efectos se expanden en el tiempo, como el fortalecimiento de capacidades locales, el aumento del capital social, el restablecimiento ecológico o la resiliencia comunitaria.
- Incorpora principios de diseño regenerativo, como la adaptación al contexto ecológico y cultural, el uso responsable de los recursos, y el fortalecimiento de las relaciones entre las personas y su entorno.

- Se valida con las personas y sistemas que afecta directamente, integrando la retroalimentación de comunidades, usuarios, aliados y actores locales como parte del cierre del proyecto.

A continuación, se presentan algunas preguntas para describir el análisis según las distintas dimensiones del desarrollo regenerativo:

Dimensión Ambiental: ¿Cómo mi proyecto está diseñado para restaurar lo que ya ha sido dañado a nivel ambiental?

El Museo Itinerante del Artista (M.I.A.) adopta principios de diseño regenerativo, incorporando prácticas que no solo minimizan su huella ecológica, sino que activamente restauran y regeneran los entornos donde se implementa.

Esto se refleja en acciones como:

- Uso de materiales reciclados, reutilizables y biodegradables para sus estructuras expositivas.
- Actividades artísticas participativas que integran la reforestación, la limpieza de ríos y espacios públicos como parte de su oferta cultural.
- Implementación de talleres educativos ambientales y de ecodiseño dirigidos a la comunidad.
- Incentivo a una cultura de bajo consumo y reutilización dentro de la comunidad artística local.

Dimensión Ambiental: ¿Cómo se afectan los límites planetarios con mi proyecto?

- Biodiversidad: El proyecto promueve la conservación a través de exposiciones educativas y alianzas con ONG ambientales locales. Las actividades artísticas se alinean con el respeto a los ecosistemas y no alteran su integridad.

- Cambio climático: Se utilizan soluciones de movilidad sostenible para el transporte del museo (vehículos eléctricos o compensación de emisiones), minimizando su contribución a los gases de efecto invernadero.
- Acidificación de los océanos: Aunque no tiene impacto directo, el proyecto promueve una conciencia ambiental que puede influir en prácticas de consumo responsables (por ejemplo, menor uso de plásticos de un solo uso).
- Ciclo del fósforo y nitrógeno (agroquímicos): El proyecto no involucra actividades agrícolas, pero sus mensajes educativos promueven prácticas sostenibles que pueden repercutir indirectamente en la reducción de estos contaminantes.
- Uso del agua dulce: El M.I.A. opera con bajo consumo de agua. En sus actividades se promueve el uso racional del recurso, y parte de su enfoque educativo incluye la protección de fuentes de agua.
- Cambio en el uso de la tierra: El museo no requiere obras permanentes ni alteración de espacios naturales. Se instala temporalmente en espacios públicos urbanos ya existentes, promoviendo su conservación y uso regenerativo.
- Capa de ozono: No genera emisiones que afecten la capa de ozono. La logística del proyecto incorpora criterios de selección de insumos y refrigeración sin CFCs ni sustancias dañinas.

Dimensión Social: ¿Cómo mi proyecto promueve una vida digna a todos los habitantes del planeta? – según ODS

El M.I.A. responde de forma directa e innovadora a varios Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), aportando a una vida digna desde diferentes frentes:

- ODS 1 (Fin de la pobreza): El proyecto puede generar empleos temporales y dinamizar economías locales vinculadas a la cultura.
- ODS 4 (Educación de calidad): Mediante actividades educativas y talleres artísticos en comunidades rurales y urbano-marginales, se promueve el acceso equitativo al conocimiento y a la cultura.
- ODS 5 (Igualdad de género): Se impulsa la participación equitativa de mujeres artistas, líderes comunales y facilitadoras, además de visibilizar temáticas de género en las exposiciones.
- ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico): El proyecto promueve empleos culturales dignos y estimula emprendimientos creativos en las comunidades.
- ODS 10 (Reducción de desigualdades): El M.I.A. lleva la cultura a territorios tradicionalmente excluidos de las políticas culturales, fomentando inclusión social y acceso equitativo al arte.
- ODS 11 (Ciudades y comunidades sostenibles): Contribuye a la revitalización del espacio público y a la identidad cultural local mediante la participación activa de sus habitantes.
- ODS 13 (Acción por el clima): Incorpora educación ambiental y moviliza a las comunidades sobre la necesidad de enfrentar la crisis climática desde el arte.
- ODS 16 y 17 (Paz, justicia e instituciones sólidas / Alianzas para lograr objetivos): Promueve la gobernanza local participativa a través de alianzas con gobiernos locales, colectivos ciudadanos y organizaciones culturales.

Dimensión Económica: ¿Cómo mi proyecto incorpora desde su diseño la generación de beneficios a las personas menos favorecidas?

El Museo Itinerante del Artista (M.I.A.) fue concebido con un enfoque de inclusión social y redistribución del acceso a la cultura, priorizando la presencia en comunidades vulnerables o con escaso acceso a la oferta cultural formal. Se generan beneficios para personas menos favorecidas mediante:

- Contratación de artistas y facilitadores locales, promoviendo empleo temporal e ingreso para sectores informales del arte.
- Gratuidad del acceso a todas las actividades del museo, eliminando barreras económicas de entrada.
- Talleres formativos y certificaciones accesibles, que fortalecen capacidades en sectores excluidos del sistema educativo formal o técnico.
- Fortalecimiento del tejido económico local, gracias al consumo de bienes y servicios en los sitios donde se instala el museo.

Dimensión Económica: ¿Cómo mi proyecto disminuye la brecha económica?

El M.I.A. reduce desigualdades económicas y culturales al brindar a poblaciones rurales, urbano-marginales y periféricas la oportunidad de:

- Acceder a contenidos de alta calidad sin tener que desplazarse ni pagar.
- Participar activamente en procesos artísticos como co-creadores y no solo como espectadores.
- Ser visibilizados como portadores de cultura propia, generando oportunidades de desarrollo económico desde sus talentos y saberes.

- Fomentar la creación de redes de emprendimiento cultural local (artesanías, gastronomía, turismo cultural), promoviendo circuitos económicos regenerativos.

Dimensión Económica: ¿Cómo mi proyecto utiliza medios de intercambio distintos a las monedas tradicionales?

El proyecto puede incorporar formas alternativas de valor e intercambio, como:

- Trueque de servicios o productos: participación a cambio de colaboración logística o artística.
- Banco de tiempo comunitario: horas dedicadas a talleres o montaje que luego pueden ser compensadas con participación en otras actividades.
- Reconocimiento simbólico o cultural: en comunidades donde el prestigio o el rol social son formas de capital, el M.I.A. reconoce públicamente los aportes locales.
- Fomento de economías circulares comunitarias, en las que el valor no se mide solo monetariamente, sino en impacto social, ecológico y relacional.

Dimensión Espiritual: ¿Cómo mi proyecto propicia el contacto de los seres humanos con la naturaleza?

El M.I.A. se instala en espacios públicos abiertos (plazas, parques, senderos urbanos, sitios patrimoniales), donde el arte y la cultura se fusionan con el entorno natural. Esto facilita que:

- La experiencia cultural se conecte con elementos del paisaje natural, como árboles, ríos o el cielo abierto.

- Se realicen actividades de arte y contemplación al aire libre, propiciando el vínculo sensorial con la naturaleza.
- Se desarrollen talleres de ecoarte, land art o arte efímero natural, que integran elementos del ecosistema como parte de la obra artística.

Dimensión Espiritual: ¿Cómo mi proyecto propicia el contacto de los seres humanos con otros seres humanos para compartir en condición de iguales, sin juicios y escucha activa el uno del otro?

El museo incorpora prácticas artísticas participativas, donde las personas pueden:

- Narrar sus historias, expresarse creativamente, dialogar y escuchar otras vivencias desde un enfoque horizontal.
- Participar en círculos de diálogo, muralismo colectivo, teatro social o música colaborativa, que promueven la escucha empática.
- Romper jerarquías tradicionales entre "artistas" y "público", priorizando la co-creación y la inclusión.

Dimensión Espiritual: ¿Cómo mi proyecto fomenta espacios de descanso y meditación?

Dentro de su programación, el M.I.A. puede incluir:

- Instalaciones inmersivas o sensoriales que favorezcan el silencio, la introspección y la calma.
- Pausas conscientes entre actividades, con espacios diseñados para el descanso físico y mental.
- Prácticas de arte-terapia, yoga comunitaria, o caminatas creativas que permitan a los participantes conectarse consigo mismos y con el entorno desde un estado de mayor atención plena.

Dimensión Espiritual: ¿Cómo mi proyecto propicia espacios de reflexión para mirar hacia adentro y mejorar mis habilidades esenciales?

- El arte es un vehículo poderoso para la introspección. El M.I.A. crea oportunidades para que:
- Las personas reflexionen sobre sus emociones, identidades, miedos o deseos, a través de la expresión artística.
- Se fortalezcan habilidades blandas como la empatía, la comunicación asertiva, la creatividad, el pensamiento crítico y la colaboración.
- Se generen momentos de autorreflexión y crecimiento personal, mediante dinámicas que invitan a mirar hacia adentro y conectar con el propósito vital.

Dimensión Cultural: ¿Cómo mi proyecto fortalece o afecta las expresiones artísticas y/o culturales del país o la región en la que se desarrolla?

El M.I.A. fortalece activamente las expresiones culturales locales, regionales y nacionales, al:

- Visibilizar y difundir el arte local: al incluir artistas de cada comunidad visitada en las muestras itinerantes.
- Rescatar tradiciones populares y saberes ancestrales, integrando expresiones como la oralidad, danzas tradicionales, mascaradas, música autóctona y técnicas artesanales en el contenido del museo.
- Estimular nuevas formas de creación artística, al facilitar el diálogo entre artistas emergentes y comunidades, y entre tradición e innovación.

Al evitar la homogeneización cultural y promover la diversidad, el M.I.A. se convierte en un instrumento de resistencia y regeneración cultural.

Dimensión Cultural: ¿Cómo se involucra o excluye el conocimiento de las personas adultas mayores?

El M.I.A. incorpora una estrategia intergeneracional que reconoce a las personas adultas mayores como:

- Portadores de memoria histórica, conocimiento y tradición, especialmente en comunidades rurales o indígenas.
- Facilitadores de talleres o relatos de tradición oral, leyendas, cantos, recetas y oficios que se transmiten a nuevas generaciones.
- Protagonistas de exposiciones temáticas, archivos comunitarios o procesos de co-creación artística.

El museo, al ofrecer espacios de participación activa y respeto a su sabiduría, evita la exclusión por edad y propicia la dignificación de la vejez.

Dimensión Cultural: ¿Cómo mi proyecto protege o afecta el entorno visual y auditivo del lugar donde se desarrolla?

La instalación temporal del M.I.A. se diseña para ser liviana, no invasiva y respetuosa del paisaje visual y sonoro, asegurando:

- Modularidad y reversibilidad, con estructuras que no dañan el espacio público ni los ecosistemas.
- Paisajismo cultural sensible, donde las intervenciones artísticas se integran visualmente al entorno urbano o natural.
- Control de emisiones acústicas, evitando niveles de ruido que alteren la convivencia o la fauna urbana.

De este modo, el museo coexiste armónicamente con su contexto y evita la contaminación visual o sonora.

Dimensión Cultural: ¿Cómo mi proyecto respeta o invade costumbres propias de las poblaciones en las que se desarrolla?

Desde su enfoque regenerativo y participativo, el M.I.A.:

- Realiza consultas comunitarias previas para adaptar sus contenidos, metodologías y actividades al contexto sociocultural de cada lugar.
- Reconoce y respeta rituales, creencias, prácticas religiosas o códigos simbólicos de las poblaciones anfitrionas.
- Evita la apropiación cultural o imposición de criterios externos, favoreciendo la co-creación y el protagonismo local.

Al priorizar el diálogo intercultural y el respeto profundo por la diversidad cultural, el proyecto se adapta sin imponer ni violentar costumbres.

Dimensión Política: ¿Cómo mi proyecto beneficia que los ciudadanos tengan una participación activa en el diseño de su propio futuro?

El M.I.A. incorpora procesos de planeación colaborativa y participación activa en su diseño y operación. Esto permite que:

- Las comunidades codiseñen parte de las actividades, seleccionen los temas que les afectan y propongan artistas o formatos relevantes.
- Se generen espacios de diálogo y reflexión sobre problemáticas locales, usando el arte como herramienta crítica y propositiva.
- El museo funcione como plataforma para la incidencia ciudadana, articulando demandas sociales a través del lenguaje cultural.

De este modo, el proyecto empodera a la ciudadanía como agente de transformación.

Dimensión Política: ¿Cómo mi proyecto empodera a mujeres y jóvenes para tomar posiciones de liderazgo?

El M.I.A. prioriza la inclusión de mujeres y jóvenes mediante:

- Programas de formación y mentoría, donde mujeres artistas y jóvenes líderes se preparan para asumir roles organizativos, curatoriales o de facilitación.
- Espacios de expresión libre y segura, en los que pueden visibilizar sus perspectivas, narrativas y talentos.
- Fomento de liderazgo horizontal y participativo en el equipo de trabajo y entre los actores comunitarios.
- Así, se promueve la equidad de género y la regeneración del liderazgo juvenil desde una perspectiva interseccional.

Dimensión Política: ¿Cómo mi proyecto involucra o excluye la voz de las personas autóctonas de la zona en la que se desarrolla sin importar su nivel o clase social?

El M.I.A. se diseña para ser radicalmente inclusivo y evitar exclusiones por clase, etnia o nivel educativo. Lo logra por medio de:

- Convocatorias abiertas y transparentes, accesibles a todos los sectores.
- Trabajo previo con líderes comunitarios, indígenas y barriales, para definir los contenidos, horarios, formas de participación y lenguajes apropiados.
- Acompañamiento sensible y facilitación cultural, que permita que todas las voces sean escuchadas en pie de igualdad.
- Esto asegura una representación diversa, equitativa y no elitista, en línea con un enfoque de justicia social y regeneración comunitaria.

Lista de Referencias

Aggeri, F. (2023). *Economía circular transformadora y cambio sistémico: Retos, modelos y políticas.* Marcial Pons.

Álvarez, C. (2024) *Proyectos: Características Y Beneficios De Un Enfoque Híbrido.* Recuperado de https://www.pmi.cl/blog/proyectos-caracteristicas-y-beneficios-de-un-enfoque-hibrido-22106

Archivo Nacional de Costa Rica. (26 de junio, 2023). *"Museos en Comunidad": Ministerio de Cultura y Juventud fortalece presencia de museos institucionales en los territorios.* https://www.archivonacional.go.cr/index.php/component/content/article/128-noticias/417-museos-en-comunidad-ministerio-de-cultura-y-juventud-fortalece-presencia-de-museos-institucionales-en-los-territorios

Arroyo, A. (2023, 26 de abril). *Economía creativa: realidad y acciones para su fortalecimiento.* UNA Comunica. https://www.unacomunica.una.ac.cr/index.php/abril-2023/4569-economia-creativa-realidad-y-acciones-para-su-fortalecimiento

Association for Project Management (APM). (2019). *APM Body of Knowledge* (7.a ed.). Association for Project Management.

Báez, M. E., & Ramírez, F. J. (2019). *Técnicas de investigación documental: Cómo buscar, seleccionar y evaluar información útil para la investigación*. Trillas.

Banco Interamericano de Desarrollo. (2020). *Diagnóstico de crecimiento de Costa Rica.* Recuperado de https://publications.iadb.org/en/diagnostico-de-crecimiento-de-costa-rica

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2024). *Políticas Públicas para las Industrias Culturales y Creativas de la Teoría a la Práctica*. Diálogo Regional de Política de

Industrias Culturales y Creativas con enfoque intersectorial. Recuperado de: https://publications.iadb.org/es/politicas-publicas-para-las-industrias-culturales-y-creativas-de-la-teoria-la-practica

Bisquerra, R. (2012). *Metodología de la investigación educativa* (2.ª ed.). La Muralla.

Borja, J. (1998) *"Ciudadanía y espacio público."*, Revista Ambiente y Desarrollo. 14(3), pp 13-22.

Boulding, K. E. (1966). *The economics of the coming spaceship earth. Environmental Quality Issues*, 3(1), 27-36. https://doi.org/10.2307/1970232

Bourdieu, P. (1984). *La distinción: Criterios y bases sociales del gusto*. Taurus.

Braungart, M., & McDonough, W. (2002). *Cradle to cradle: Remaking the way we make things.* North Point Press.

Castro, A. & Sibaja, G. (2016). *Participación ciudadana en democracia: espacios y mecanismos* (1.ª ed.). Instituto de Formación y Estudios en Democracia (IFED), Tribunal Supremo de Elecciones

Calderón, P. (2013) *Estrategias de sobrevivencia del sector artes escénicas de Costa Rica, en el contexto de las reformas neoliberales a finales del siglo XX y principios del siglo XXI* Posgrado en Estudios Latinoamericanos, Instituto de Estudios Latinoamericanos (IDELA) de la Universidad Nacional.

Campos, J., T. Serebrisky y A. Suárez-Alemán (2015): *"Porque el tiempo pasa: evolución teórica y práctica en la determinación de la tasa social de descuento"*, IDB Nota Técnica IDB-TN831, Sector de Infraestructura y Medio Ambiente, Washington DC.

Campos, J., Serebrisky, T., & Suárez-Alemán, A. (2016). *Tasa de descuento social y evaluación de proyectos: algunas reflexiones prácticas para América Latina y el Caribe*. Recuperado de: https://doi.org/10.18235/0012735

Carducci, V. (2009) *Ecocriticism, Ecomimesis, and the Romantic Roots of Modern Ethical Consumption.* Wiley Online Library. 6 (3), 632-646

CEPAL. (2021). *La tasa social de descuento en la evaluación de proyectos de inversión: una aplicación para el Ecuador*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Recuperado de: https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/91cab4af-bbd4-41c5-b263-3e217bd549eb/content

Chacón Soto, V. (2022). *Recorte de más de ₡970 millones y escasos espacios de participación en el Ministerio ponen en alerta a sector cultura.* Semanario Universidad. Recuperado de https://semanariouniversidad.com/cultura/recorte-de-mas-de-%E2%82%A1970-millones-y-escasos-espacios-de-participacion-en-el-ministerio-ponen-en-alerta-a-sector-cultura/

CONARE. (2021). *Informe del Estado de la Cultura 2021.* Consejo Nacional de Rectores.

DiMaggio, P. (1982). *Cultural capital and school success: The impact of status culture participation on the grades of US high school students.* American Sociological Review, 47(2), 189-201. https://doi.org/10.2307/2094962

Dirección de Cultura, Ministerio de Cultura y Juventud de Costa Rica. (2017). *Guía para la elaboración de proyectos culturales Puntos de Cultura.* https://www.dircultura.go.cr/documentos/guia-elaboracion-proyectos-culturales-puntos-cultura

Ebbinghaus, B. (2005). *When less is more: Selection problems in large-N and small-N cross-national comparisons.* International Sociology, 20(2), 133-152. https://doi.org/10.1177/0268580905052472

Ellen MacArthur Foundation. (2013). *Towards the circular economy: Economic and business rationale for an accelerated transition.* https://www.ellenmacarthurfoundation.org/publications

Escorcia, C. A., & Cuervo, D. A. (2018). *Metodología de la investigación: Fundamentos y desarrollo del proyecto* (2.a ed.). ECOE Ediciones.

Eve Museografía. (2020, junio 26). *Exposiciones itinerantes en el mercado latinoamericano.* https://evemuseografia.com/2020/06/26/exposiciones-itinerantes-en-el-mercado-latinoamericano/

Fumero, P. (2009). *La ciudad fragmentada: la Gran Área Metropolitana (GAM).* Revista Herencia, 22(2), 7-12. http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/herencia/article/view/3532

Fundación Conama. (2019, 30 de octubre). *Recuperar el espacio público: el peatón como punto clave en el diseño de la ciudad*. https://www.fundacionconama.org/recuperar-el-espacio-publico-el-peaton-como-punto-clave-en-el-diseno-de-la-ciudad/

Gatica, M & Rubí, P. L. (2021). *La clase magistral en el contexto del modelo educativo basado en competencias.* Revista Electrónica Educare, 25(1), 1–12.

Gido, J., & Clements, J. P. (2012). *Administración exitosa de proyectos* (6.ª ed.). Cengage Learning.

González, M. (2021). *Participación ciudadana en metodologías para el diseño arquitectónico y urbano.* Revista Arquis, 9(1), 146-161. Recuperado de https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/revistarquis/article/download/40228/41073/141586?

Grant, R. M. (2018). *Contemporary Strategy Analysis* (10.a ed.). Wiley.

Harvey, D. (1990). *La condición de la posmodernidad: Investigación sobre los orígenes del cambio cultural.* Amorrortu Editores.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.

Hernández, A., & Salguero Moya, K. (2024, 16 de octubre). *Ni arte ni parte: financiamiento público y su impacto en el desarrollo sostenible*. Delfino.cr. https://delfino.cr/2024/10/ni-arte-ni-parte-financiamiento-publico-y-su-impacto-en-el-desarrollo-sostenible

Hidalgo, O., Fonseca, J., & Vargas, M. (2020). *Espacio público y cohesión social en contextos urbanos costarricenses.* Revista de Ciencias Sociales, 168(II), 127–142.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic Management: Competitiveness & Globalization* (12.a ed.). Cengage Learning.

Iglesias, A. (2014). *Merchandising: Una herramienta estratégica para la comercialización del punto de venta* [Trabajo de fin de grado, Universidad Pontificia Comillas]. Repositorio Comillas. https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/203/1/TFG000071.pdf

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring Corporate Strategy* (12.a ed.). Pearson.

Kendall, G., & Rollins, S. (2003). *Advanced Project Portfolio Management and the PMO: Multiplying ROI at Warp Speed.* J. Ross Publishing.

Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). *Foundations of behavioral research* (4.ª ed.). Holt, Rinehart & Winston.

Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (12.a ed.). John Wiley & Sons.

Lamont, M. (1992). *Money, morals, and manners: The culture of the French and American upper-middle class.* University of Chicago Press.

Lareau, A. (2003). *Unequal childhoods: Class, race, and family life.* University of California Press.

Lares, L., & Henríquez, A. (2021). *Diseño regenerativo y economía circular.* Editorial Tecnológica de Costa Rica.

Larson, E. W., & Gray, C. F. (2017). *Project Management: The Managerial Process* (7.a ed.). McGraw-Hill Education.

Lefebvre, H. (1974). *La producción del espacio.* Blackwell.

Lira, D. (2016) *Gestión de los Espacios Públicos: Metodología para los Procesos Sociales desde la Perspectiva de Hábitat.* Tesis de Licenciatura en Arquitectura, Universidad de Costa Rica.

Lock, D. (2017). *Project Management* (10.a ed.). Routledge.

Mang, P., & Reed, B. (2012). *Designing from place: A regenerative framework and methodology.* Building Research & Information, 40(1), 23–38.

Massey, D. (2005). *For space.* SAGE Publications.

Meredith, J. R., & Mantel, S. J. (2019). *Project Management: A Managerial Approach* (10.a ed.). Wiley.

Merrifield, A. (2006). *Henri Lefebvre: A critical introduction.* Routledge.

Ministerio de Cultura y Juventud de Costa Rica. (s.f.). *Estructura organizacional*. Recuperado de https://www.mcj.go.cr/el-ministerio/estructura-organizacional

Ministerio de Cultura y Juventud. (2017) *Cuenta Satélite de Cultura de Costa Rica: Metodología y Resultados.* Unidad de Cultura y Economía, 1ª ed. San José

Ministerio de Cultura y Juventud. (2019). *Memoria institucional 2018–2019.* Gobierno de Costa Rica.

Ministerio de Cultura y Juventud de Costa Rica. (2020). *Estrategia Costa Rica Creativa y Cultural 2020-2030.* https://www.mcj.go.cr/medidas-covid-19/estrategia-creativa

Ministerio de Cultura y Juventud. (2020). *Cuadernillo 1: Impacto del COVID-19 en el sector cultura.* https://www.mcj.go.cr/sites/default/files/2020-04/cuadernillo_1.pdf

Ministerio de Cultura y Juventud. (2021). *Memorias del Ministerio de Cultura y Juventud 1971* [Video]. Facebook. Recuperado de: https://www.facebook.com/watch/?v=1040871919992148

Ministerio de Cultura y Juventud. (2021). *Resultados del impacto del COVID-19 en el sector cultura.* Recuperado de: https://www.mcj.go.cr/sites/default/files/2022-03/Resultados%20Impacto%20COVID-19%20en%20Sector%20Cultura%20Logos.pdf

Ministerio de Cultura y Juventud. (2025). *Servicios y Recursos, Instituciones Adscritas, Estructura Organizativa, Misión y Visión.* [Sitio Web Oficial]. Recuperado de: https://www.mcj.go.cr/servicios-recursos

Moreno Cano, A., Raigosa Díaz, C., & Díaz Duarte, N. F. (2017). *Creación de un museo itinerante del traje como modelo de emprendimiento cultural.* Ponencia presentada en el 2do. Congreso Latinoamericano de Gestión Cultural, Cali, Colombia. https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/566/CLGC192.pdf?isAllowed=y&sequence=1

Municipalidad de Alajuela. (2023). *Manual de espacio público*: Cantón de Alajuela https://www.munialajuela.go.cr/cms/api/File/DownloadFile/OtherFiles/MANUAL_DE_ESPACIO_PUBLICO_CANTON_DE_ALAJUELA_VERSION_1.0_11-07-2023_11_06_05.pdf

Museo de Arte Costarricense (MAC). (2023). *Catálogo de exposiciones itinerantes 2022.* San José, Costa Rica: MAC.

Museo de Arte y Diseño Contemporáneo (MADC). (2022). *Informe anual de actividades 2021.* San José, Costa Rica: MADC.

Museo Nacional de Costa Rica. (s.f.). *Guía para documento proyecto de espacios museísticos.* Programa de Museos Regionales y Comunitarios. Recuperado de https://www.museocostarica.go.cr/wp-content/uploads/servicios/museologia/guia-documento-proyecto-espacios-museisticos.pdf

Núñez-Moya, J. (2023). *Tendencias de la gestión cultural estatal en Costa Rica: estructura ministerial y acciones en cultura en el siglo XXI.* Revista Herencia, 36(1), 44-72. Recuperado de: https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/herencia/article/download/53922/54537/233334?

Office of Government Commerce (OGC). (2018). *Management of Portfolios (MoP)* (2.a ed.). The Stationery Office.

O'Neal, K. (2013, 17 de septiembre). *Ciudades saludables: un sueño lejano en la GAM*. Universidad de Costa Rica. https://www.ucr.ac.cr/noticias/2013/09/17/ciudades-saludables-un-sueno-lejano-en-la-gam.html

Ortiz, L. (2023, 18 de mayo). *Vehemente llamado a mantener presupuesto justo para cultura y educación.* UNA Comunica. https://www.unacomunica.una.ac.cr/index.php/mayo-2023/4621-vehemente-llamado-a-mantener-presupuesto-justo-para-cultura-y-educacion

Pauli, G. (2010). *The blue economy: 10 years, 100 innovations, 100 million jobs.* Paradigm Publications.

Pellegrinelli, S. (2017). *What's in a program?* International Journal of Project Management, 35(7), 1213-1223. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.05.011

Popper, K. (2002). *The logic of scientific discovery.* Routledge.

Programa Estado de la Nación. (2009). *Producción cultural en Costa Rica*. Recuperado de https://repositorio.conare.ac.cr/server/api/core/bitstreams/324c236a-f198-445e-b4a4-085396bdba6f/content

Project Management Institute (PMI). (2017). *The Standard for Portfolio Management* (4.a ed.). Project Management Institute.

Project Management Institute (PMI). (2021). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (PMBOK® Guide)* (7.a ed.). Project Management Institute.

Project Management Institute (PMI). (2023). *Grupos de Procesos: Guía Práctica* (1.a ed.). Project Management Institute.

Rockart, J. F. (1979). *Chief executives define their own data needs.* Harvard Business Review, 57(2), 81–93.

Rodríguez, L. (2009). *De los espacios de exclusión a la exclusión social y política en el contexto de las ciudades actuales*. Ponencia presentada en el 12° Congreso de Geógrafos de América Latina (EGAL), Montevideo, Uruguay

Rodríguez, L. (2017, 13 de diciembre). *El espacio público está desapareciendo de las ciudades.* Universidad de Costa Rica. https://www.ucr.ac.cr/noticias/2017/12/13/el-espacio-publico-esta-desapareciendo-de-las-ciudades.html

Rubio-Toledo, M. Á. (2018). *Gestión estratégica del diseño para proyectos culturales: La cultura como estrategia de desarrollo sostenible en comunidades artesanales.* Editorial Académica Española.

Sánchez, A., & Palma, C. (2018). *Crowdfunding: una revisión de la literatura.* ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/347331013_Crowdfunding_una_revision_de_la_literatura

Schwalbe, K. (2016). *Information Technology Project Management* (8.ª ed.). Cengage Learning.

Segura-Rodríguez, G. (2018). *Estrategia para la gestión de proyectos culturales de la Municipalidad de Alajuela.* Instituto Tecnológico de Costa Rica. https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/10342

Soja, E. W. (1996). *Thirdspace: Journeys to Los Angeles and other real-and-imagined places.* Wiley-Blackwell.

Sol, R. (Ed.). (2012). *El desafío de la participación ciudadana en el Estado democrático de derecho: Avances y retos de la participación ciudadana en la gestión de políticas públicas, en espacios institucionales de los Estados centroamericanos.* Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), Sede Costa Rica.

Solís, J. (2025, 6 de marzo). *Segregación, gentrificación y turistificación en Costa Rica: disputas, territorio y acceso a la ciudad.* Centro de Investigación en Cultura y Desarrollo (CICDE), Universidad Estatal a Distancia (UNED).

https://cicde.uned.ac.cr/blog/179-segregacion-gentrificacion-y-turistificacion-en-costa-rica-disputas-territorio-y-acceso-a-la-ciudad

Stahel, W. R. (2010). *The performance economy.* Palgrave Macmillan.

Tapia, M. (2018). *La ciudad, para quién: desafíos de la movilidad a la planificación urbana*. Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales. 23(1250), 1-35

Turner, J. R. (2016). *Gower Handbook of Project Management* (5.a ed.). Routledge.

Umaña, E. (2023) *Proyecto busca reivindicaciones laborales de artistas y personas trabajadoras de la cultura.* Universidad de Costa Rica. Recuperado de https://accionsocial.ucr.ac.cr/noticias/proyecto-busca-reivindicaciones-laborales-de-artistas-y-personas-trabajadoras-de-la

UN-Habitat. (2019). *Urban regeneration: A policy guide.* https://unhabitat.org/sites/default/files/documents/2019-06/urban_regeneration.pdf

United Nations (ONU). (2015). *Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.* https://sdgs.un.org/es/documents/agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible

Universidad Nacional de Costa Rica. (2023). *Las actividades económicas culturales y su impacto sobre el desarrollo.* Recuperado de https://www.unacomunica.una.ac.cr/index.php/abril-2023/4537-las-actividades-economicas-culturales-y-su-impacto-sobre-el-desarrollo

Valenciano Salazar, J. (2024). *Sector cultural y creativo en Costa Rica: Importancia y efectos del COVID-19*. ResearchGate. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/382925226_Sector_cultural_y_creativo_en_Costa_Rica_Importancia_y_efectos_del_COVID-19

Van Lidth de Jeude, M., & Schütte, O. (2010). *GAM(ISMO): Cultura y desarrollo urbano en la Gran Área Metropolitana de Costa Rica* (Cuaderno de Ciencias Sociales N.º 155). FLACSO Costa Rica. https://www.flacso.ac.cr/images/cuadernos/ccs_155.pdf

Van Lidth de Jeude, M., & Schütte, O. (2013). *El círculo vicioso de la fragmentación espacial y segregación social en la Gran Área Metropolitana de Costa Rica*. Revistarquis, 2(3), 22–65. https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/revistarquis/article/view/8706/pdf

Villena, S., Palacios, F., Murillo. & González C. (2021) *Las artes visuales contemporáneas en Costa Rica: una esfera social y plural con convergencias, inflexiones y contradicciones*. Cooperación Española a través de la Agencia Española de Cooperación (AECID)

World Commission on Environment and Development (WCED). (1987). *Nuestro futuro común (Informe Brundtland).* Oxford University Press.

Zúñiga, R., Corrales, O., & Vargas, M. (2018). *Reporte de situación Costa Rica 2018*. 2ª edición. Poder Judicial.

Anexos

Anexo 1: Acta (Chárter) del PFG

1. Nombre del (de la) estudiante

Adriana Masís Morales

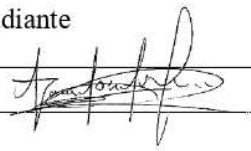
2. Nombre del PFG

Caso de Negocio para el Diseño y la Implementación del Museo Itinerante del Artista (M.I.A) en Costa Rica

3. Área temática del sector o actividad

Desarrollo Regenerativo / Arte / Espacio Público / Participación Ciudadana

4. Firma de la persona estudiante



5. Nombre de la persona docente

Fausto Fernández Martínez

6. Firma de la persona docente

FAUSTO ENRIQUE FERNANDEZ MARTINEZ (FIRMA)	Firmado digitalmente por FAUSTO ENRIQUE FERNANDEZ MARTINEZ (FIRMA) Fecha: 2025.07.05 22:01:36 -06'00'

7. Fecha de la aprobación del Acta:

05 de julio, 2025

8. Fecha de inicio y fin del proyecto

23 de Mayo, 2025	22 de Agosto, 2025

9. Pregunta de investigación

¿Cómo puede estructurarse un Caso de Negocio de Proyecto Regenerativo para el diseño e implementación del Museo Itinerante del Artista (M.I.A.) en Costa Rica, de manera que contribuya a la reactivación del espacio público y la economía creativa mediante la exhibición, comercialización y difusión del arte?

10. Hipótesis de investigación

La implementación de un Caso de Negocio de Proyecto Regenerativo para el Museo Itinerante del Artista (M.I.A.) permitirá la activación de espacios públicos infrautilizados y el fortalecimiento del sector artístico en Costa Rica.

11. Objetivo general

Desarrollar un Caso de Negocio para el diseño e implementación del Museo Itinerante del Artista (M.I.A.) en Costa Rica, con el fin de promover la activación del espacio público, fortalecer la economía y fomentar la democratización del arte a través de una estrategia sostenible e itinerante.

12. Objetivos específicos

1. Diagnosticar la problemática del uso del espacio público y la situación del sector artístico en Costa Rica, para identificar: oportunidades de reactivación mediante un modelo regenerativo, interesados y alcance del proyecto.
2. Definir los objetivos y estrategias de gestión regenerativa aplicables al M.I.A., basados en enfoques de diseño regenerativo, economía circular y sostenibilidad, para guiar la toma de decisiones del proyecto hacia un modelo operativo que promueva la regeneración ambiental, la inclusión social y la viabilidad económica a largo plazo.
3. Establecer un modelo de gestión preliminar que contemple la planificación, financiamiento, operación y logística del M.I.A. como caso de negocio, asegurando su viabilidad y sostenibilidad a largo plazo.
4. Diseñar una estrategia de alianzas y participación comunitaria que facilite la apropiación del espacio público y el involucramiento de artistas, gobiernos locales y sectores privados.
5. Proponer mecanismos de medición y evaluación del impacto del M.I.A. según los factores de éxito y beneficios esperados en la regeneración del espacio público, el desarrollo de la economía y la mejora de la calidad de vida en las comunidades intervenidas.

13. Justificación del PFG

El Museo Itinerante del Artista (M.I.A.) responde a la necesidad de activar el espacio público en Costa Rica mediante una propuesta regenerativa que promueva la cultura, el arte y la economía creativa. En la actualidad, diversos estudios han señalado una disminución en el uso y apropiación del espacio público en entornos urbanos, lo que afecta la interacción social, la seguridad y la cohesión comunitaria. Simultáneamente, el sector artístico enfrenta limitaciones en términos de acceso a infraestructura expositiva y financiamiento, lo que restringe la democratización del arte. Este proyecto propone un modelo de gestión innovador que permita la implementación sostenible del M.I.A., fomentando la regeneración del espacio público y la participación activa de la comunidad, artistas, gobiernos locales y el sector privado.

Desde una perspectiva cuantitativa, el impacto del M.I.A. se estima en términos de la reactivación económica del sector cultural y la dinamización de espacios urbanos. Según datos del Ministerio de Cultura y Juventud, la economía creativa representa aproximadamente un

2.2% del PIB de Costa Rica, con potencial de crecimiento si se fortalecen las oportunidades de exhibición y comercialización para los artistas. Además, la falta de espacios adecuados para la expresión artística limita la generación de ingresos de este sector. Con una planificación adecuada, el M.I.A. podrá impactar directamente a comunidades en al menos diez cantones durante su primer año de operación, beneficiando tanto a creadores como a la población en general.

Finalmente, este proyecto es una iniciativa clave para el desarrollo de estrategias de gestión regenerativa en el ámbito cultural, integrando principios de sostenibilidad, economía circular y participación comunitaria. La itinerancia del museo permite llegar a zonas con escaso acceso a la oferta artística, fomentando la equidad cultural y fortaleciendo la identidad local. Además, establecer un modelo de gestión sostenible garantiza su permanencia y replicabilidad, consolidando una propuesta innovadora para la activación del espacio público y el desarrollo del arte en Costa Rica.

14. Estructura de desglose de trabajo (EDT). En forma tabular, que describa el entregable principal y los secundarios -productos o servicios que generará el PFG-.

1. PFG
    - 1.1 Perfil del PFG
        - 1.1.1 Acta de Proyecto-Investigación bibliográfica preliminar
        - 1.1.2 Acta de Proyecto-EDT-Cronograma
        - 1.1.3 Marco Teórico I Parte
        - 1.1.4 Marco Teórico II Parte
        - 1.1.5 Marco Metodológico
        - 1.1.6 Introducción
        - 1.1.7 Documento integrado
        - 1.1.8 Revisión Documento integrado
        - 1.1.9 Seminario de Graduación aprobado
    - 1.2 Desarrollo del PFG
        - 1.2.1 Diagnóstico del uso del espacio público y la situación del sector artístico en Costa Rica
            - 1.2.1.1 Diagnóstico del Espacio Público
            - 1.2.1.2 Diagnóstico del Sector Cultura
            - 1.2.1.3 Análisis FODA, Oportunidades y Alcance
        - 1.2.2 Definición de principios y estrategias de gestión regenerativa para el M.I.A.
            - 1.2.2.1 Objetivos del M.I.A.
            - 1.2.2.2 Estrategias de diseño regenerativo, economía circular y sostenibilidad para el M.I.A.
        - 1.2.3 Desarrollo del modelo de gestión del M.I.A.
            - 1.2.3.1 Modelo de Planificación y Financiamiento
            - 1.2.3.2 Estimación de Costos, Operación y Logística
        - 1.2.4 Estrategia de alianzas y participación comunitaria
            - 1.2.4.1 Identificación de Interesados
            - 1.2.4.2 Estrategia de Alianzas y Participación Comunitaria
            - 1.2.4.3 Estrategia de cooperación con gobiernos locales y sector privado
        - 1.2.5 Mecanismos de medición y evaluación del impacto del M.I.A.
            - 1.2.5.1 Identificación de Factores críticos de Éxito
            - 1.2.5.2 Identificación de Riesgos
            - 1.2.5.3 Beneficios esperados y Mecanismos de Medición

1.2.6 Conclusiones
1.2.7 Recomendaciones
1.2.8 Listas de referencias
1.2.9 Anexos
1.2.10 Aprobación del tutor para lectura
1.3 Revisión de lectores
1.4 Evaluación

15. Presupuesto del PFG

No hay presupuesto asignado para el desarrollo del PFG dado que se trata de un esfuerzo personal de la autora. Sin embargo, se incluyen costos estimados de las actividades propias de desarrollo del PFG:

Actividad/Rubro	**Costo**
Giras (transporte, alimentación)	₡150 000
Impresión y Encuadernado del Documento	₡125 000
Imprevistos 10%	₡27 500
Total:	₡302 500

16. Supuestos para la elaboración del PFG

Se contará con acceso a información actualizada y organizada sobre el uso del espacio público y el sector artístico en Costa Rica, a través de fuentes oficiales, académicas y sectoriales.

Los principios y estrategias de gestión regenerativa, economía circular y sostenibilidad aplicados al M.I.A. serán viables y adaptables al contexto costarricense, sin restricciones normativas o técnicas significativas.

Se dispondrá de la colaboración de actores clave, incluyendo artistas, comunidades, gobiernos locales y sector privado, quienes estarán interesados en participar y contribuir con información o recursos para el desarrollo del proyecto.

Los costos estimados para la planificación y diseño del M.I.A. estarán dentro de un rango accesible, permitiendo el desarrollo del modelo de gestión sin depender exclusivamente de fuentes de financiamiento externo.

Se identificarán y asegurarán fuentes de financiamiento viables, incluyendo fondos gubernamentales, patrocinios del sector privado y cooperación internacional, que permitan la implementación y sostenibilidad del M.I.A como un modelo atractivo que capta de recursos a través de estrategias de patrocinio, donaciones y subvenciones.

17. Restricciones para la elaboración del PFG

El período para recopilar información mediante visitas a espacios públicos, entrevistas con actores clave y levantamiento de datos no podrá exceder las ocho semanas, debido a la disponibilidad del investigador y el cronograma del PFG.

La ejecución del proyecto dependerá de los recursos financieros disponibles en el momento de su implementación, lo que podría limitar la escala y alcance inicial del modelo de gestión propuesto.

Algunos datos relevantes sobre el sector artístico y la activación del espacio público pueden no estar sistematizados o ser de acceso restringido, lo que podría dificultar la obtención de información precisa y actualizada.

La implementación del modelo de gestión propuesto dependerá de la disposición y capacidad de los actores involucrados para participar en las fases de prueba y retroalimentación, lo que podría restringir la validación integral del modelo dentro del período del PFG.

18. Descripción de riesgos de la elaboración del PFG

Si los artistas, comunidades, gobiernos locales o el sector privado no muestran interés o disponibilidad para colaborar, se comprometería la viabilidad del modelo de gestión y la efectividad de la estrategia de participación comunitaria, lo cual afectaría directamente el alcance del proyecto, limitando su capacidad para cumplir con los objetivos relacionados con la apropiación del espacio público y el involucramiento de actores clave.

En caso de que no se logren identificar fuentes de financiamiento adecuadas para la ejecución del M.I.A., el modelo de gestión planteado podría quedar restringido a una propuesta teórica, sin viabilidad práctica ni mecanismos reales de implementación. Esto tendría un impacto directo sobre la sostenibilidad del proyecto y debilitaría los entregables vinculados al diseño operativo y financiero del museo itinerante.

Si se presentan condiciones climáticas adversas, conflictos sociopolíticos o dificultades logísticas durante el proceso de recolección de información, se podrían retrasar entrevistas, visitas a comunidades y levantamiento de datos en espacios públicos, lo que impactaría el cumplimiento del cronograma del Proyecto Final de Graduación (PFG) y pondría en riesgo la entrega oportuna de productos intermedios y finales.

Finalmente, si durante el desarrollo del PFG se aprueban nuevas normativas que regulen el uso de espacios públicos o el financiamiento de proyectos culturales, será necesario realizar ajustes sustantivos en la propuesta del M.I.A., lo cual podría generar retrabajos, demoras en la elaboración de los entregables y posibles desviaciones respecto al plan original de trabajo.

19. Principales hitos del PFG

Entregable	**Fecha estimada de finalización**
1.1.9 Seminario de Graduación aprobado	12 de abril, 2025
Revisión 1: Finalización del Diagnóstico	2 de junio, 2025
Revisión 2: Finalización de los Principios y Estrategias	10 de junio, 2025
Revisión 3: Finalización del Modelo de Gestión y Revisión 4: Finalización de la Estrategia de Alianzas y Participación	18 de junio, 2025
Revisión 5: Finalización de la Metodología de Evaluación	1 de julio, 2025
1.4 Evaluación Final	22 de agosto, 2025

20. Principales involucrados en el desarrollo del PFG

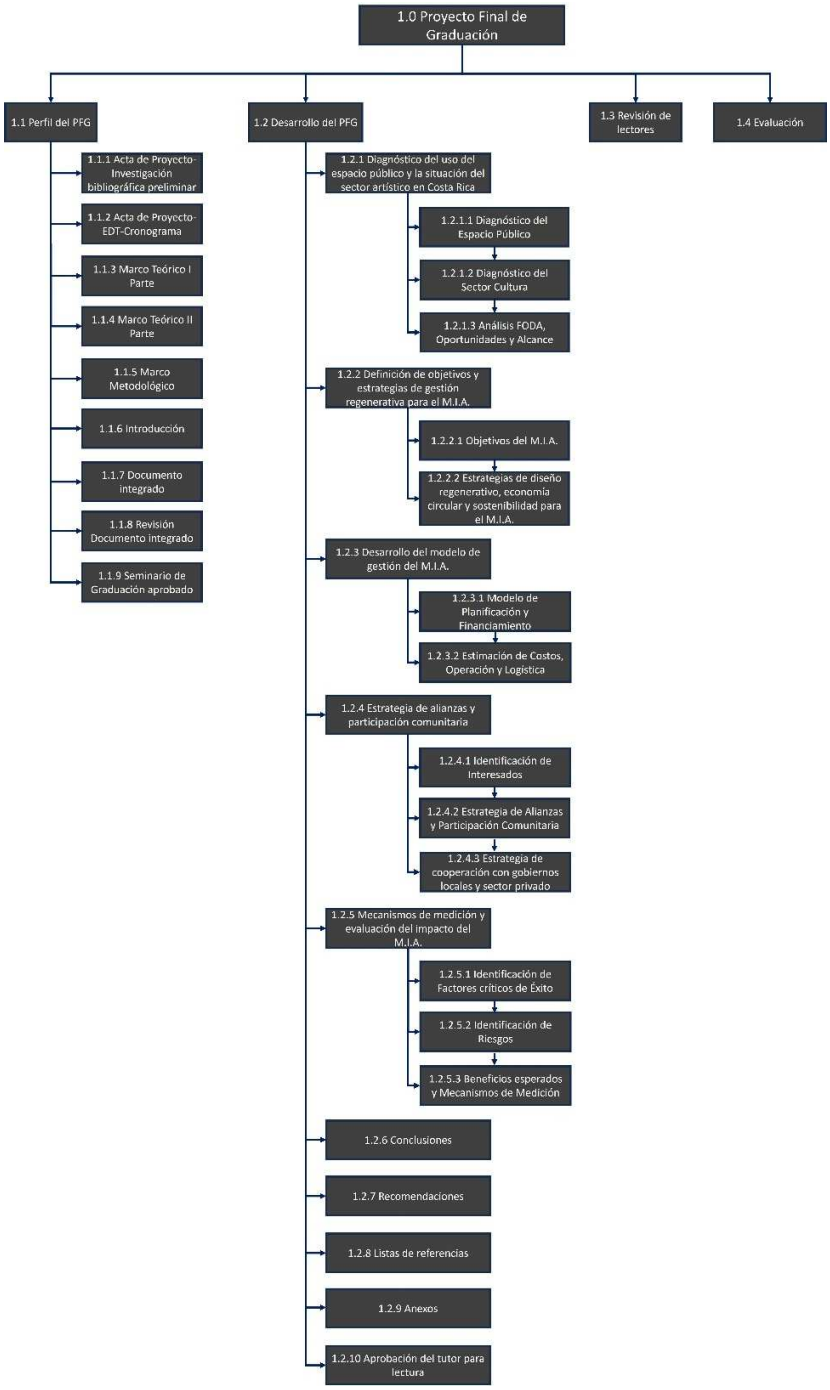
Involucrados directos

1. Investigador(a) del PFG – Responsable de la planificación, análisis y desarrollo del modelo de gestión del M.I.A.
2. Tutor académico – Brinda seguimiento y orientación metodológica durante el desarrollo del PFG.
3. Comité evaluador – Profesores o expertos que revisan y validan la calidad del PFG.
4. Artistas visuales y escénicos – Beneficiarios directos del M.I.A., que expondrán sus obras o presentaciones en los espacios itinerantes.
5. Gestores culturales – Apoyan en la curaduría de exposiciones y en la gestión operativa del M.I.A.
6. Gobiernos locales y municipalidades – Otorgan permisos, facilitan espacios públicos y apoyan en la logística del M.I.A.
7. Patrocinadores y empresas privadas – Posibles fuentes de financiamiento y apoyo para la ejecución del M.I.A.
8. Organizaciones culturales y educativas – Instituciones que colaboran en la difusión y desarrollo de actividades culturales en conjunto con el M.I.A.
9. Comunidades locales – Residentes de las zonas donde se implementará el M.I.A., quienes interactúan con el museo itinerante y participan en su apropiación.
10. Equipo logístico y técnico – Profesionales responsables del montaje, desmontaje y transporte del M.I.A. entre distintos puntos de exhibición.
11. Diseñadores y arquitectos – Participan en la conceptualización y diseño del espacio expositivo itinerante.
12. Especialistas en sostenibilidad y economía circular – Aportan conocimientos para la integración de principios regenerativos en el modelo de gestión del M.I.A.

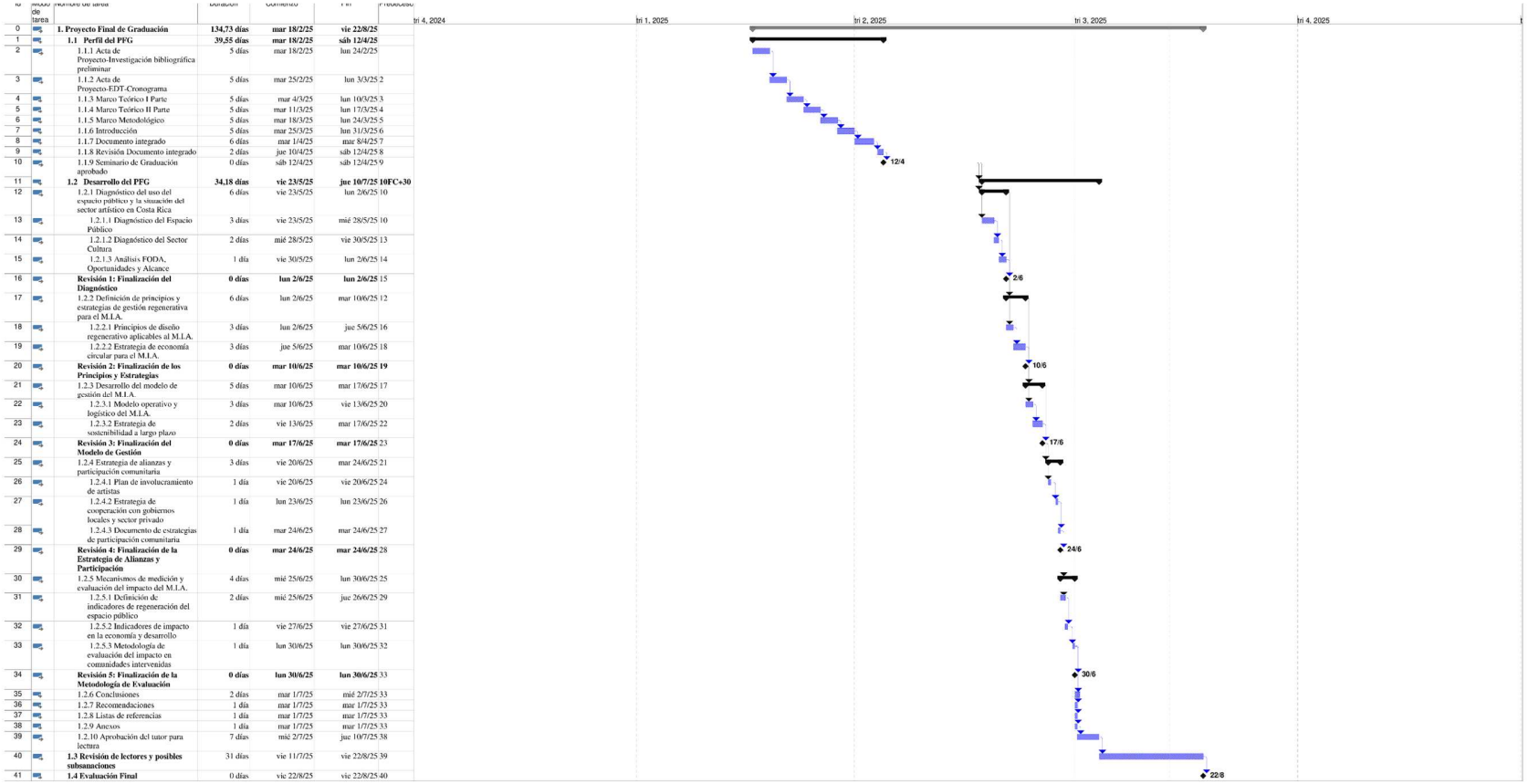
Involucrados indirectos

1. Público general – Personas que visitan el M.I.A. y se benefician de la democratización del arte en el espacio público.
2. Ministerio de Cultura y Juventud de Costa Rica – Institución que puede apoyar con políticas culturales y financiamiento para la ejecución del M.I.A.
3. Universidades y centros de investigación – Pueden aportar estudios y datos sobre regeneración urbana, arte y economía creativa.
4. Medios de comunicación – Difunden información sobre el M.I.A., sus actividades y su impacto en la sociedad.
5. Organismos internacionales de cooperación cultural – Posibles fuentes de financiamiento o aliados estratégicos para la sostenibilidad del proyecto.
6. Empresas de transporte y logística – Pueden colaborar en el traslado del museo itinerante entre diferentes localidades.
7. Turismo y comercio local – Sectores que pueden beneficiarse indirectamente por el flujo de visitantes que atraerá el M.I.A. en cada localidad.
8. Asociaciones de vecinos y colectivos comunitarios – Pueden facilitar la apropiación del M.I.A. y promover su permanencia en distintas comunidades.
9. Instituciones gubernamentales relacionadas con urbanismo y planificación territorial – Pueden influir en la integración del M.I.A. en políticas de regeneración urbana.
10. Empresas de reciclaje y sostenibilidad – Pueden participar en la aplicación de estrategias de economía circular dentro del proyecto.

Anexo 2: EDT del PFG



Anexo 3: Cronograma del PFG



	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
0		**1. Proyecto Final de Graduación**	**134,73 días**	**mar 18/2/25**	**vie 22/8/25**	
1		**1.1 Perfil del PFG**	**39,55 días**	**mar 18/2/25**	**sáb 12/4/25**	
2		1.1.1 Acta de Proyecto-Investigación bibliográfica preliminar	5 días	mar 18/2/25	lun 24/2/25	
3		1.1.2 Acta de Proyecto-EDT-Cronograma	5 días	mar 25/2/25	lun 3/3/25	2
4		1.1.3 Marco Teórico I Parte	5 días	mar 4/3/25	lun 10/3/25	3
5		1.1.4 Marco Teórico II Parte	5 días	mar 11/3/25	lun 17/3/25	4
6		1.1.5 Marco Metodológico	5 días	mar 18/3/25	lun 24/3/25	5
7		1.1.6 Introducción	5 días	mar 25/3/25	lun 31/3/25	6
8		1.1.7 Documento integrado	6 días	mar 1/4/25	mar 8/4/25	7
9		1.1.8 Revisión Documento integrado	2 días	jue 10/4/25	sáb 12/4/25	8
10		1.1.9 Seminario de Graduación aprobado	0 días	sáb 12/4/25	sáb 12/4/25	9
11		**1.2 Desarrollo del PFG**	**34,18 días**	**vie 23/5/25**	**jue 10/7/25**	**10FC+30**
12		1.2.1 Diagnóstico del uso del espacio público y la situación del sector artístico en Costa Rica	6 días	vie 23/5/25	lun 2/6/25	10
13		1.2.1.1 Diagnóstico del Espacio Público	3 días	vie 23/5/25	mié 28/5/25	10
14		1.2.1.2 Diagnóstico del Sector Cultura	2 días	mié 28/5/25	vie 30/5/25	13
15		1.2.1.3 Análisis FODA, Oportunidades y Alcance	1 día	vie 30/5/25	lun 2/6/25	14
16		**Revisión 1: Finalización del Diagnóstico**	**0 días**	**lun 2/6/25**	**lun 2/6/25**	15
17		1.2.2 Definición de principios y estrategias de gestión regenerativa para el M.I.A.	6 días	lun 2/6/25	mar 10/6/25	12
18		1.2.2.1 Principios de diseño regenerativo aplicables al M.I.A.	3 días	lun 2/6/25	jue 5/6/25	16
19		1.2.2.2 Estrategia de economía circular para el M.I.A.	3 días	jue 5/6/25	mar 10/6/25	18
20		**Revisión 2: Finalización de los Principios y Estrategias**	**0 días**	**mar 10/6/25**	**mar 10/6/25**	19
21		1.2.3 Desarrollo del modelo de gestión del M.I.A.	5 días	mar 10/6/25	mar 17/6/25	17
22		1.2.3.1 Modelo operativo y logístico del M.I.A.	3 días	mar 10/6/25	vie 13/6/25	20
23		1.2.3.2 Estrategia de sostenibilidad a largo plazo	2 días	vie 13/6/25	mar 17/6/25	22
24		**Revisión 3: Finalización del Modelo de Gestión**	**0 días**	**mar 17/6/25**	**mar 17/6/25**	23
25		1.2.4 Estrategia de alianzas y participación comunitaria	3 días	vie 20/6/25	mar 24/6/25	21
26		1.2.4.1 Plan de involucramiento de artistas	1 día	vie 20/6/25	vie 20/6/25	24
27		1.2.4.2 Estrategia de cooperación con gobiernos locales y sector privado	1 día	lun 23/6/25	lun 23/6/25	26
28		1.2.4.3 Documento de estrategias de participación comunitaria	1 día	mar 24/6/25	mar 24/6/25	27
29		**Revisión 4: Finalización de la Estrategia de Alianzas y Participación**	**0 días**	**mar 24/6/25**	**mar 24/6/25**	28
30		1.2.5 Mecanismos de medición y evaluación del impacto del M.I.A.	4 días	mié 25/6/25	lun 30/6/25	25
31		1.2.5.1 Definición de indicadores de regeneración del espacio público	2 días	mié 25/6/25	jue 26/6/25	29
32		1.2.5.2 Indicadores de impacto en la economía y desarrollo	1 día	vie 27/6/25	vie 27/6/25	31
33		1.2.5.3 Metodología de evaluación del impacto en comunidades intervenidas	1 día	lun 30/6/25	lun 30/6/25	32
34		**Revisión 5: Finalización de la Metodología de Evaluación**	**0 días**	**lun 30/6/25**	**lun 30/6/25**	33
35		1.2.6 Conclusiones	2 días	mar 1/7/25	mié 2/7/25	33
36		1.2.7 Recomendaciones	1 día	mar 1/7/25	mar 1/7/25	33
37		1.2.8 Listas de referencias	1 día	mar 1/7/25	mar 1/7/25	33
38		1.2.9 Anexos	1 día	mar 1/7/25	mar 1/7/25	33
39		1.2.10 Aprobación del tutor para lectura	7 días	mié 2/7/25	jue 10/7/25	38
40		**1.3 Revisión de lectores y posibles subsanaciones**	31 días	vie 11/7/25	vie 22/8/25	39
41		**1.4 Evaluación Final**	0 días	vie 22/8/25	vie 22/8/25	40

Anexo 4: Investigación bibliográfica preliminar

Aggeri, F. (2023). *Economía circular transformadora y cambio sistémico: Retos, modelos y políticas.* Marcial Pons.

- Este libro es clave para fundamentar la relación entre economía circular y regeneración cultural, proporcionando modelos y políticas aplicables al M.I.A. en términos de sostenibilidad y gestión eficiente de recursos.

No dejar líneas en blanco

Banco Interamericano de Desarrollo. (2020). *Diagnóstico de crecimiento de Costa Rica.* Recuperado de https://publications.iadb.org/en/diagnostico-de-crecimiento-de-costa-rica

- Ofrece un análisis del contexto económico costarricense, lo que ayuda a entender los desafíos y oportunidades del sector cultural en términos de financiamiento y desarrollo de infraestructura para un museo itinerante.

Dirección de Cultura, Ministerio de Cultura y Juventud de Costa Rica. (2017). *Guía para la elaboración de proyectos culturales Puntos de Cultura.* https://www.dircultura.go.cr/documentos/guia-elaboracion-proyectos-culturales-puntos-cultura

- Esta guía proporciona una metodología para la planificación y ejecución de proyectos culturales en Costa Rica, lo que la hace una referencia fundamental para el diseño estratégico del M.I.A.

Eve Museografía. (2020, junio 26). *Exposiciones itinerantes en el mercado latinoamericano.* https://evemuseografia.com/2020/06/26/exposiciones-itinerantes-en-el-mercado-latinoamericano/

- Presenta un análisis del impacto y la viabilidad de exposiciones itinerantes en América Latina, brindando información útil sobre la logística, los desafíos y las oportunidades de proyectos como el M.I.A.

González, M. (2021). *Participación ciudadana en metodologías para el diseño arquitectónico y urbano.* Revista Arquis, 9(1), 146-161. Recuperado de https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/revistarquis/article/download/40228/41073/141586?

- Explora la importancia del diseño participativo en proyectos urbanos y arquitectónicos, un enfoque esencial para el M.I.A. ya que busca involucrar a la comunidad en la activación del espacio público.

Lares, L., & Henríquez, A. (2021). *Diseño regenerativo: Innovación para una economía circular.* Editorial Tecnológica de Costa Rica.

- Proporciona una base teórica y metodológica para la aplicación del diseño regenerativo en el desarrollo de proyectos culturales sostenibles, alineándose con la intención de diseño del M.I.A.

Ministerio de Cultura y Juventud de Costa Rica. (2020). *Estrategia Costa Rica Creativa y Cultural 2020-2030.* https://www.mcj.go.cr/medidas-covid-19/estrategia-creativa

- Este documento establece las políticas nacionales para el desarrollo del sector cultural y creativo, siendo una referencia clave para justificar y enmarcar el M.I.A. dentro de los planes de fomento cultural del país.

Moreno Cano, A., Raigosa Díaz, C., & Díaz Duarte, N. F. (2017). *Creación de un museo itinerante del traje como modelo de emprendimiento cultural.* Ponencia presentada en el 2do. Congreso Latinoamericano de Gestión Cultural, Cali, Colombia. https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/566/CLGC192.pdf?isAllowed=y&sequence=1

- Sirve como un estudio de caso de un museo itinerante, proporcionando lecciones aprendidas y estrategias aplicables al M.I.A.

Museo de Arte Costarricense (MAC). (2023). *Catálogo de exposiciones itinerantes 2022.* San José, Costa Rica: MAC.

- Ofrece información sobre la gestión y ejecución de exposiciones itinerantes en Costa Rica, brindando antecedentes relevantes para el desarrollo del M.I.A.

Museo de Arte y Diseño Contemporáneo (MADC). (2022). *Informe anual de actividades 2021.* San José, Costa Rica: MADC.

- Permite entender la gestión y planificación de proyectos expositivos en Costa Rica, sirviendo como referencia para el modelo operativo del M.I.A.

Museo Nacional de Costa Rica. (s.f.). *Guía para documento proyecto de espacios museísticos.* Programa de Museos Regionales y Comunitarios. Recuperado de https://www.museocostarica.go.cr/wp-content/uploads/servicios/museologia/guia-documento-proyecto-espacios-museisticos.pdf

- Proporciona una estructura metodológica para la planificación y gestión de espacios museísticos, útil para definir los lineamientos operativos y curatoriales del M.I.A.

Núñez-Moya, J. (2023). *Tendencias de la gestión cultural estatal en Costa Rica: estructura ministerial y acciones en cultura en el siglo XXI.* Revista Herencia, 36(1), 44-72. Recuperado de https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/herencia/article/download/53922/54537/233334?

- Analiza la evolución de la gestión cultural en Costa Rica, lo que ayuda a contextualizar el M.I.A. dentro del panorama institucional y normativo del país.

Rubio-Toledo, M. Á. (2018). *Gestión estratégica del diseño para proyectos culturales: La cultura como estrategia de desarrollo sostenible en comunidades artesanales.* Editorial Académica Española.

- Presenta estrategias de gestión para proyectos culturales con enfoque en sostenibilidad, lo que puede aplicarse al desarrollo del M.I.A.

Segura-Rodríguez, G. (2018). *Estrategia para la gestión de proyectos culturales de la Municipalidad de Alajuela.* Instituto Tecnológico de Costa Rica. https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/10342

- Proporciona un caso de estudio sobre gestión de proyectos culturales a nivel municipal, relevante para establecer alianzas y estrategias de implementación del M.I.A.

Universidad Nacional de Costa Rica. (2023). *Las actividades económicas culturales y su impacto sobre el desarrollo.* Recuperado de https://www.unacomunica.una.ac.cr/index.php/abril-2023/4537-las-actividades-economicas-culturales-y-su-impacto-sobre-el-desarrollo

- Analiza el impacto económico de la cultura en Costa Rica, brindando una base para medir y justificar la viabilidad financiera del M.I.A.