

Un museo Sostenibile

Georgina DeCarli



Un Museo Sostenible

Museo y Comunidad en la Preservación Activa de su Patrimonio

Georgina DeCarli

Copyright©2006 Georgina DeCarli

069

D2915m DeCarli, Georgina

Un Museo sostenible : museo y comunidad en la
preservación activa de su patrimonio / Georgina DeCarli.
-1 ed. - San José C.R. : Oficina de la UNESCO para
América Central, 2004.

168 p. : 20 X 20 cm.

ISBN: 9968-9656-0-X

1. Museología. 2. Museos - Comunidad. 3. Patrimonio
Integral. 4. Gestión Museológica. I. Título.

Diseñado y diagramado por Irene Alfaro Ulate
irealfaro@costarricense.cr

a Jorge Luis Carol Paz

in memoriam

Prefacio

por Françoise Rivière
Subdirector General para la Cultura, UNESCO

La aspiración de una mayor participación y el fortalecimiento de las capacidades de gestión de parte de las comunidades es cada vez más reconocida en la comunidad internacional como un requisito indispensable para el desarrollo humano sostenible. Es así asumida por diversos sectores e instancias que, con el fin de contribuir a esa aspiración, generan experiencias, crean normas y metodologías, y realizan procesos de sensibilización en temas que van desde el medio ambiente a la salud, la prevención de desastres o el resguardo del patrimonio.

En este contexto, el libro “Un Museo Sostenible: Museo y Comunidad en la Preservación Activa de su Patrimonio”, elaborado gracias al apoyo del Instituto Latinoamericano de Museos (ILAM) y la Universidad Nacional de Costa Rica, es una importante contribución al desarrollo de la gestión museológica y particularmente de los recientes paradigmas que buscan promover las capacidades de las comunidades y de los sectores menos favorecidos, para el aprovechamiento de su patrimonio natural y cultural.

Producto de la larga experiencia profesional de su autora como gestora, investigadora conferencista y consultora en el ámbito de la museología, integra esos tres aspectos -ilustración de experiencias, definición de principios y promoción de nuevas ideas- con una visión que es a la vez crítica de la tradición museística y promotora del importante potencial de los museos una vez que estos se comprometen activamente con la comunidad y el territorio que constituyen su entorno.

Este manual está formulado de modo que sirva de referente didáctico para gestores culturales, directores de museos y actores sociales locales que enfrentan cotidianamente los retos de la sostenibilidad y la participación en la relación que se establecen entre instituciones museísticas y comunidades. Para ello, la autora hace valiosos aportes en diversos órdenes: clarificación conceptual, debate ético, caracterización de buenas prácticas, recomendaciones y estrategias específicas alrededor de propuestas como los proyectos productivos o la definición de la comunidad como público privilegiado del museo local, entre otras importantes perspectivas. Los beneficiarios del libro resultan de este modo, generadores de las preocupaciones y, a la vez, de las posibilidades y conclusiones recogidas. Son sus experiencias y sus problemáticas de gestión, las principales inspiradoras de esta propuesta.

Para la UNESCO es motivo de complacencia presentar esta publicación y contribuir a que este útil instrumento de trabajo se ponga al servicio de sus destinatarios por varias razones. Primero, porque trata un tema propio de las competencias institucionales en torno al patrimonio. Además, proviene de una región rica en experiencias que no resultan documentadas tan a menudo como es deseable. Finalmente, porque sirve de testimonio a la que ha sido una fértil colaboración interinstitucional.

Estamos convencidos de que este aporte de ILAM y de la UNESCO servirá a los museos de Centroamérica, de América Latina y de otras regiones hispanoparlantes para alimentar su reflexión, fortalecer su desempeño, encontrar mejores y más efectivos caminos para acercarse a sus comunidades y superar definitivamente las tradicionales formas de relación - poco dialogantes u horizontales- en experiencias sostenidas de reconocimiento, revitalización, expresión y beneficio común.

ÍNDICE

Prólogo	7
¿Por qué esta propuesta?	7
Una búsqueda personal	9
Agradecimientos	11
Museo y Comunidad	15
El concepto de comunidad en la Nueva Museología	17
El mito de la participación comunitaria	28
Más allá de la participación comunitaria	34
El Compromiso del Museo	43
Situación actual y nuevas necesidades	45
Con una nueva mirada	52
De la comunicación al diálogo	62
Compromiso y sostenibilidad	69
Hacia un Museo Sostenible	77
La gestión museológica	79
Respondiendo a las demandas y ofertas del medio	88
Trabajando con la comunidad como socia y aliada	99
Reorientando nuestro trabajo museológico	117
El Proceso de Cambio	137
Alcanzando nuestra meta	139
Elaboración de un plan estratégico	140
A Modo de Conclusión	155
Quince preguntas relativas a la sostenibilidad	155
Glosario de definiciones	159
Bibliografía citada	163



¿POR QUÉ ESTA PROPUESTA?

Cultura y Desarrollo parecieran ser conceptos opuestos con pocas posibilidades efectivas de reconciliarse.

En América Latina, las comunidades y específicamente sus sectores menos favorecidos, no están posibilitados de utilizar su patrimonio cultural y natural para la generación de beneficios propios y por lo tanto como factor de desarrollo.

A pesar de ser estas comunidades herederas directas de los recursos naturales y bienes culturales que les han sido transmitidos de generación en generación, no pueden hacer uso de sus propios recursos patrimoniales porque sus condiciones socio-culturales y educativas les impiden apropiarse de éstos en términos responsables y sostenibles, convirtiéndose muchas veces en destructores de estos invaluables e irremplazables recursos.

Por lo tanto, a los sectores menos favorecidos de las comunidades, sino oficialmente, sí efectivamente, les es negado el derecho al usufructo de su patrimonio.

Para que las comunidades puedan ejercer su derecho de beneficiarse de sus recursos patrimoniales se requiere de un proceso de facilitación de acciones de concientización, capacitación, investigación, organización, mercadeo y difusión, entre otras, que posibiliten que las mismas comunidades puedan llevar a cabo un usufructo responsable de estos recursos.

El problema reside justamente, en cuáles organizaciones o instituciones -con la legitimidad reconocida y durante el tiempo necesario- pueden acompañar a las comunidades en el desarrollo de procesos y proyectos que lleven a cabo las acciones apuntadas para que éstas puedan arraigarse, sobrevivir y prosperar para generar las condiciones de sostenibilidad y desarrollo local deseables.

Una condición fundamental es, sin duda, que estas instituciones estén ubicadas donde están las comunidades, que conozcan a su gente, sus necesidades y anhelos, su forma particular de crear y recrear sus condiciones de existencia, su tradición oral, sus creencias, costumbres y valores; su patrimonio cultural.

Los museos, instituciones relegadas y poco conocidas sus potencialidades y posibilidades son justamente las instituciones indicadas para llevar a cabo estos procesos. ¿Por qué? Podríamos decir, porque están en el lugar preciso, en medio de las comunidades y porque su misión e incesante labor es la protección de los bienes patrimoniales bajo su custodia, y consecuentemente su investigación, difusión y la implementación de acciones de educación no-formal para su conocimiento, valoración y disfrute.

Pero la razón principal es porque hoy en día, los museos reconocen que su responsabilidad prioritaria es la preservación del patrimonio integral y que ésto sólo será posible involucrando a los miembros de la comunidad en acciones de preservación conjunta; acompañándolos en un proceso de apropiación y capacitación que les posibilite ejercer un uso responsable de sus recursos patrimoniales para lograr un desarrollo local y sostenible.

Por ello, podemos decir que los museos pueden hacer mucho más de lo que han venido haciendo hasta el momento, pueden posibilitar en sus comunidades, la reconciliación entre desarrollo y cultura; y de eso justamente trata la propuesta de Un Museo Sostenible.

UNA BÚSQUEDA PERSONAL

La concepción del museo sostenible y su propuesta de aplicación a la realidad latinoamericana es resultado de veinte años de práctica en el campo de los museos. Y sobre todo es la respuesta a una búsqueda personal que desde el inicio de mi actividad profesional –como antropóloga social- se centró en mi interés en el museo, no como un fin en sí mismo, sino como un medio, un canal a través del cual la comunidad pudiera establecer un diálogo afectivo y significativo con su patrimonio, y una relación comprometida con la preservación y usufructo responsable de sus recursos patrimoniales.

En 1984 inicié un proyecto de extensión en la Universidad Nacional (UNA) en Costa Rica con el propósito de rescatar prácticas, conocimientos y oficios tradicionales en dramático proceso de desvalorización y pérdida. La conformación de un excelente equipo de trabajo (piedra angular del éxito de todo proyecto) nos permitió desarrollar las herramientas metodológicas básicas e implementar el proyecto, que resultó en la creación del Museo de Cultura Popular.

Las experiencias desarrolladas en la búsqueda de una metodología apropiada nos llevaron varios años de trabajo. El interés de sistematizar esta rica experiencia dio como resultado la redacción del documento “El Museo Productivo: una propuesta de cambio” (1)

Como coordinadora del Programa de Museología en la UNA (1995–2001) con la co-participación de la “Reinwardt Academy”, Departamento de Museología de la Escuela de Artes de Ámsterdam, pude profundizar y complementar mis conocimientos sobre teoría museológica, conocer diversas propuestas de la museología contemporánea y actualizarme sobre nuevos métodos y técnicas de la práctica museológica.

Estando a cargo de la dirección del Instituto Latinoamericano de Museos (Fundación ILAM) desde 1998 hasta la actualidad, he tenido la posibilidad de conocer una variedad de museos y establecer contacto con colegas en veinte países de América Latina y el Caribe. El poder compartir con colegas y amigos sus ideas y proyectos, las necesidades de sus instituciones y la realidad de sus países, fue creando en mí la convicción que es mucho más lo que compartimos, lo que nos une y nos identifica, que lo que nos separa.

Actualmente existen en América Latina y el Caribe aproximadamente 6,000 instituciones que preservan una buena parte del patrimonio cultural y natural. La gran mayoría no cuenta con los recursos suficientes para poder realizar eficientemente su labor. Como instituciones al “servicio de la sociedad y su desarrollo” su labor comprende mucho más que la preservación de las colecciones a su cargo y la ejecución de las funciones museológicas. Implica ante todo el posibilitar una verdadera interrelación entre el individuo, su medio ambiente y su herencia

1 DeCarli, Georgina; Duckles, Richard y Solano, Mayela: “El Museo Productivo: una propuesta de cambio”, Museo de Cultura Popular, Heredia, Costa Rica, 1993. Documento impreso.

histórica y cultural; y el desarrollo de acciones concretas y permanentes con su comunidad en la preservación del patrimonio integral.

Por lo tanto, que el museo se convierta en una institución que genere parte de su sostenibilidad, es hoy en día una necesidad y también una demanda por parte no sólo de la institución de la cual depende, sino también de las comunidades a las que el sirve.

La propuesta de trabajo que hoy presento a la comunidad museológica: Un Museo Sostenible, es una iniciativa encaminada a brindar un apoyo concreto en este sentido. Pero dicha propuesta no es una respuesta instantánea a las necesidades de cambio. Implica el desarrollo de un conjunto de acciones que requieren del establecimiento de metas claras, ejecución de programas y actividades, y procesos de evaluación. No cabe duda que en su conjunto implica un cambio de actitud y redefinición del trabajo que realiza como institución.

En este sentido, mi principal interés y anhelo es que los colegas de los museos latinoamericanos puedan encontrar en las siguientes páginas una metodología de trabajo que guíe y apoye el desarrollo de una práctica museológica, acorde a las demandas actuales a las que deben dar respuesta nuestros museos.

AGRADECIMIENTOS

Toda producción intelectual resultado de una práctica social no puede ni debe ser una actividad solitaria; por ello quiero reconocer y agradecer a los y las colegas de los museos de América Latina que han compartido conmigo sus experiencias y vicisitudes, las cuales han sido fuente de reflexión y aliciente para el desarrollo de la investigación.

A Richard Duckles y a Mayela Solano con los cuales desarrollé los lineamientos para establecer proyectos productivos del museo y la comunidad, los que sirven de base a la actual propuesta metodológica; a los colegas del Instituto Latinoamericano de Museos (ILAM): Ximena Varela, Sigfrido Jiménez, Christina Tsagaraki, Oscar Navarro y Pilar Herrero por sus aportes y la vivificante crítica profesional; a Lilliana Gonzáles coordinadora de la Red de Museos de Colombia que me impulsó a comenzar esta investigación; a Lorena San Román, de Costa Rica, por iniciarme en el tema de la cultura y la sostenibilidad, y al Maestro Felipe Lacouture, de México, que me inculcó la necesidad de trabajar en el desarrollo de una museología latinoamericana. Y desde luego, mi especial cariño y gratitud a don Álvaro Zárate, constructor tradicional y guía del Museo de Cultura Popular, por todo lo que compartimos y aprendí a su lado.

El texto de la publicación ha sido posible gracias al apoyo brindado por diversas instituciones y personas. Al Museo de Cultura Popular y la Escuela de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional (UNA) en Costa Rica que me posibilitaron el desarrollo de la investigación. A la Fundación ILAM que me brindó su patrocinio y apoyo informático. A la Oficina Regional de la UNESCO para Centroamérica por su interés en la difusión de la investigación y la publicación del texto.

A todas y a todos, mi mas sincero agradecimiento,

Georgina DeCarli

Noviembre, 2004

Un Museo Sostenible es toda institución que realiza actividades de investigación, preservación, comunicación y reactivación del patrimonio a través de una moderna gestión museológica adecuada a los requerimientos de su entorno; y que con el fin de generar un desarrollo local sostenible y beneficios para el museo, lleva a cabo conjuntamente con miembros de las comunidades, proyectos y actividades de preservación activa ejerciendo un usufructo responsable de los recursos patrimoniales.

G D C



■ ■ Museo y Comunidad ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

El concepto de comunidad y la Nueva Museología

El mito de la participación comunitaria

Más allá de la participación comunitaria

EL CONCEPTO DE COMUNIDAD EN LA NUEVA MUSEOLOGÍA

El museo tradicional actual tal cual lo conocemos termina de conformarse a mediados del siglo XX; a partir de entonces el concepto de museo se ha ido modificando con el propósito de adaptarse a las nuevas tendencias y demandas de la sociedad, lo cual se refleja en la misma definición de museo. (2)

En los años sesenta al interior de la UNESCO / ICOM dió inicio una corriente teórico-metodológica como propuesta de museólogos conscientes de la necesidad de renovar o inclusive superar la institución museo. Estos planteaban la necesidad de generar diversas experiencias donde el museo integrara como dinámica propia la investigación, preservación y comunicación del patrimonio natural y cultural con las comunidades, fortaleciendo así su identidad cultural.

El movimiento de la llamada Nueva Museología tuvo su origen oficial en dos importantes reuniones: en 1971 cuando se llevó a cabo la IX Conferencia Internacional del ICOM en Grenoble, Francia, donde se gestó el concepto de “ecomuseo”; y en 1972 cuando se realizó la Mesa Redonda: La importancia y desarrollo de los Museos en el mundo contemporáneo, organizada por UNESCO en Santiago de Chile, donde se acordó desarrollar experiencias con base en el concepto de “museo integral”.

2 En 1946, la UNESCO constituye el Consejo Internacional de Museos (ICOM), el cual ha ido variando las definiciones de museos presentes en sus Estatutos, dando énfasis en un primer momento al concepto de “colección abierta al público” (1946); posteriormente amplía el concepto agregando las dimensiones de “conservación, investigación, educación y deleite del público” (afirmado en las Asambleas de 1956 y 1961). En 1974 agrega el concepto de “una institución al servicio de la sociedad y su desarrollo” (ratificado en las asambleas de 1989, 1995 y 2001) conformando la definición que conocemos actualmente: “Un museo es una institución permanente, sin fines de lucro, al servicio de la sociedad y su desarrollo, abierta al público, que adquiere, conserva, investiga, comunica, y principalmente exhibe los testimonios materiales del hombre y su medio ambiente, con propósito de estudio, educación y deleite”. Sin embargo, esta definición se encuentra hoy en proceso de una crítica revisión. Referencia: Sitio Web del ICOM: www.icom.museum

En esta reunión, una docena de museólogos latinoamericanos acompañados por expertos en urbanismo, agricultura, educación e investigación científica, determinaron las grandes líneas de definición de un “museo integral” respondiendo a las condiciones económicas, sociales, culturales y políticas de América Latina.

Entre los principios rectores de este nuevo museo, se señalan:

“La función básica del museo es ubicar al público dentro de su mundo para que tome conciencia de su problemática como hombre individuo y hombre social. (...) debe propenderse a la constitución de museos integrados, en los cuales sus temas, sus colecciones y exhibiciones estén interrelacionadas entre sí y con el medio ambiente del hombre, tanto el natural como el social. (...) Esta perspectiva no niega a los museos actuales, ni implica el abandono del criterio de los museos especializados, pero se considera que ella constituye el camino más racional y lógico que conduce al desarrollo y evolución de los museos para un mejor servicio a la sociedad.”⁽³⁾

Años después, en 1983 se crea el MINOM (Movimiento Internacional para una Nueva Museología)⁽⁴⁾ y en 1984 se realiza en Québec, Canadá, el “I Taller Internacional sobre los Ecomuseos y la Nueva Museología” de la cual resultó la Declaración de Québec, considerado como el segundo documento importante del movimiento. El coordinador del taller así lo resume: “La nueva museología es algo más que un intento de innovación museológica permanente. Moviliza a quienes abogan por una transformación radical de las finalidades de la museología y, en consecuencia, preconiza una mutación profunda de la mentalidad y las actitudes del museólogo”.⁽⁵⁾

3 Resoluciones de “La Mesa Redonda: La importancia y el desarrollo de los museos en el mundo contemporáneo”, organizado por UNESCO- ICOM, Santiago de Chile, 31 de Mayo de 1972.

4 Ver: MINOM: “Ecomuseology and Social Museology: Internacional Bibliography” bajo la dirección de Paule Doucet, Regroupement des organismes du patrimoine franco-ontarien, Canadá, 1999.

5 Mayrand, Pierre: “La proclamación de la nueva museología” Revista Museum, París, UNESCO, 1985, # 148.

En el mismo año (1984) en Morelos, México, se realiza la reunión “Ecomuseos: El hombre y su entorno” que dio como resultado la Declaratoria de Oaxtepec, en la que se definió el eco-museo como “un acto pedagógico para el eco-desarrollo” para nuestro medio latinoamericano, entendiéndose con ello el desarrollo integral hombre-naturaleza como finalidad del ecomuseo, y no únicamente como elemento de identidad a la europea.⁽⁶⁾

La Nueva Museología integra en su discurso una serie de nuevos términos como el concepto de “comunidad”, aunque no lo llega a definir claramente.

El término comunidad presenta diversas acepciones, pero hay dos que en forma particular están relacionada con el proceso museal. Podemos entender comunidad. como:

Primero: Grupos o sectores de la sociedad que comparten intereses, vocabulario especializado y desarrollan actividades conjuntas (comunidad académica, científica, artística, educativa, deportiva, etc.)

Bajo este sentido comunidad se asemeja al de público (entendido como el “conjunto de personas que participan de unas mismas aficiones o con preferencia concurren a determinado lugar” DRAE), ya que el público de museos está integrado por varias de estas comunidades, y es también de alguna manera una comunidad en sí mismo. Así, muchas veces, vemos el concepto de comunidad como sinónimo de público, principalmente de uso común en los museos de Estados Unidos.

⁶ Lacouture Fornelli, Felipe: “La museología y la práctica del museo – Areas de Estudio”, En: Revista Cuicuilco, INAH, México, vol.3, #7, 1996.

Segundo: Un grupo social completo pero a menor escala, cuyos miembros comparten actitudes, creencias y valores, así como propósitos e intereses concretos que los unen.

El término fue introducido por Ferdinand Tönnies en 1887, el cual contrapuso el concepto de comunidad al de sociedad. Explica al respecto que la comunidad aparece como un vínculo sentido como anterior a los miembros que la constituyen, en el que aparece evidente que la conducta y los deseos individuales se rigen por los del conjunto. Se apoya la comunidad en la inclinación, el amor y aún en la racionalización de estos afectos como sentimiento de deber. La sociedad en cambio, es una relación en que las partes permanecen sustancialmente apartadas y extrañas entre sí; en ella el fin no es el conjunto, sino el interés de cada una de las partes. (7)

La comunidad, así entendida, presenta combinados los siguientes elementos:

- Totalidad de sentimientos, actitudes e intereses que unen a los individuos de un grupo, lo que les permiten actuar en forma colectiva.
- Uso permanente de un espacio donde el grupo establece sus contactos y coherencia interpersonal, que permite diferenciarlo espacialmente de otros grupos.
- Unidad físico-económica que se manifiesta por agrupaciones de viviendas, donde viven familias dedicadas principalmente a una actividad productiva específica.

Este es el concepto de comunidad que vemos aplicado en la Nueva Museología, y que es ampliamente aceptado por los museos latinoamericanos.

7 Tönnies, Ferdinand: "Community and Society, New York, Harper. Torchbooks. The Michigan State University Press, Charles Loomis, 1963.

De acuerdo con Lacouture el “museo” que propone la Nueva Museología se define en los siguientes términos: ⁽⁸⁾

Conceptos del Nuevo Museo:

- Cada objeto tiene un significado
- El significado lo da el Hombre
- El objeto deviene símbolo de una realidad
- El hecho museológico confronta al hombre con su realidad
- La realidad es la totalidad naturaleza-hombre.

El Nuevo Museo:

- Confronta al Hombre con: Elementos naturales / Seres vivos / Objetos / Monumentos.
- Transforma al museo tradicional: de un edificio hace una región / de una colección hace un patrimonio regional / de un público hace una comunidad participativa.
- Trata de recuperar: La identidad natural y cultural de los espacios regionales y nacionales a través de las imágenes y memorias colectivas.

Objetivos del Nuevo Museo:

- Fomentar la identidad y la conciencia patrimonial de las comunidades que conforman el nuevo museo, mediante su acción conjunta en el rescate, conservación, mejor uso y difusión de su patrimonio natural y cultural, en un verdadero acto pedagógico para el eco-desarrollo.

8 Conceptos tomados de Lacouture F, Felipe: “Museo, Política y Desarrollo en visión retrospectiva y presente: México y América Latina”, En: Antología del Cuarto Curso Interamericano de Capacitación Museográfica, Escuela Nacional de Conservación, Restauración y Museografía, INAH, México, Octubre de 1994.

Propuesta de la Nueva Museología (NM)



- Fomentar el conocimiento de ambos patrimonios, mediante el turismo cultural y social, tanto regional interno como nacional o ajeno a la región.
- Confrontar al visitante con los objetos culturales y con su realidad natural, en el ámbito y contexto originales, prefiriéndolos a la concentración patrimonial limitante del museo tradicional.
- Coadyuvar al mejor aprovechamiento del territorio, de los recursos culturales y de los recreativos.

Notas nuevas sobre un viejo conflicto

Durante las últimas tres décadas, la Nueva Museología propone una serie de ensayos y modelos alternativos ⁽⁹⁾ que presentan un desafío a los museos tradicionales, específicamente a aquellos cuya misión es la protección y salvaguarda del patrimonio cultural y / o natural de la comunidad o región donde éstos se ubican. Es decir, museos cuyas colecciones y exposiciones versan sobre el patrimonio de la comunidad.

Estos museos tradicionales han observado con predecible paternalismo el desarrollo de la Nueva Museología e incluso han participado en las discusiones teóricas con ánimo y con buena voluntad. Algunas instituciones han adoptado algunas de las ideas y las han integrado con éxito variado dentro de nuevos programas de extensión, o en el diseño de programas interactivos que buscan un mayor acercamiento entre objeto y público.

Pero también, han visto con desconfianza y preocupación la posibilidad de que las comunidades tengan una participación efectiva y poder de decisión en la planeación de las actividades del museo y en el establecimiento de sus políticas.

⁹ Para mayor información sobre los diversos modelos de la NM, consultar: DeCarli, Georgina: “Vigencia de la Nueva Museología en América Latina: Conceptos y Modelos” en Revista ABRA de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional (UNA), EUNA, Costa Rica, julio-diciembre, 2003.

Como Hugues de Varine precisó, el museo, en una definición “no culta” es concebido por la museología tradicional ante todo como un edificio, una colección y un público. A partir de ello se planteó la posibilidad de considerar no un edificio sino un territorio, no una colección sino un patrimonio regional, y no un público sino una comunidad regional participativa; estableciéndose la ecuación que serviría de base a la Nueva Museología: “territorio - patrimonio - comunidad”. (10)

Se proponía así, la transformación de la vieja institución en algo más amplio, con una temática integrada (naturaleza-hombre) y una comunidad participativa en su gestión.

“Sin pretender constituir una solución fácil y maravillosa, la Nueva Museología realiza proposiciones para enfrentar toda esta problemática, rescatando lo esencial del hecho museológico: la confrontación vivencial y estimulante del hombre con su realidad, a través de elementos representativos de la misma, fundamentalmente tridimensionales, dados en el tiempo y en el espacio. (...) Quien esto escribe no es de los que piensan que el museo tradicional debe desaparecer. Tiene aún una función importante que cumplir en la sociedad, pero modificando y ampliando sus acciones en gran medida. La Nueva Museología parte del mismo hecho de confrontación hombre-realidad del viejo museo, del que la ha tomado como principio y éste es el punto de contacto así como la deuda, para expresarlo de alguna manera.” (11)

10 Felipe Lacouture F. (1994) se pregunta al respecto: “¿Quién acuñó este trinomio fundamental a través del pensamiento de Varine y de Riviere, como corolario lógico? Me he permitido usarlo a discreción, por clarificador y tengo entendido que su autor fue el canadiense Rene Rivard.”

11 Lacouture F., Felipe (1994)

Algunos museólogos estudiosos de este Movimiento, plantean la particularidad de que el museo traslada su interés sobre el objeto hacia la comunidad ⁽¹²⁾, en el sentido de convertir a la comunidad en el foco de interés del museo (“community oriented”). Considero que esta interpretación desvirtúa el planteamiento original y las implicaciones de dicha propuesta.

Si analizamos detenidamente, en la trilogía conceptual de la Nueva Museología, el más innovador aporte es el cambio en la concepción tradicional de colección/objeto por el de un patrimonio regional inherente a dicha comunidad. En esta propuesta, entonces, el interés del museo se desplaza de la colección/objeto a su contexto mayor, el patrimonio. Este patrimonio concebido en forma integral, es más que un intento de contextualizar el objeto; persigue ante todo cumplir con su compromiso con el público / comunidad para que estos puedan establecer una conciente y crítica interrelación con su medio ambiente y su herencia histórica y cultural.

Por lo tanto en forma inevitable, surge la relación con la comunidad creadora o poseedora de dicho patrimonio. Es decir, que en el planteamiento original de la Nueva Museología el museo no traslada su interés sobre el objeto hacia la comunidad; el interés del museo se traslada del objeto al patrimonio integral, y consecuentemente a la relación patrimonio-comunidad, binomio inseparable, y eje de todo modelo proveniente de la Nueva Museología.

Esto significa, desde luego, que el museo debe involucrar a la comunidad en forma participativa en la preservación, investigación y comunicación de su propio patrimonio. Es aquí donde se encuentra el punto de desacuerdo más crítico con la museología tradicional, pues para poder trabajar con el patrimonio integral y la comunidad, el museo debe realizar grandes cambios en sus funciones y en la concepción de su misión.

12 van Mensch, Peter: “Museology and Museums”, ICOM News, ICOM, París, vol.41, # 3, 1988.

Podemos comprender entonces, que la fuente de controversia entre la museología tradicional y la Nueva Museología, radica en la concepción sobre la misión del museo en su sociedad y en la coparticipación de la comunidad en el museo.

Pero también, es importante resaltar las diferencias al interior de la Nueva Museología. En el desarrollo de sus diversos modelos (eco-museo, museo comunitario, entre otros) los museólogos del movimiento radicalizan su posición, apartándose de la propuesta del “museo integral” (13). Ya no se habla de “estrategias para transformar la vieja institución”, si no de “crear un nuevo tipo de institución” con una comunidad activa en la gestión.

Sin embargo, debemos tener presente que el planteamiento original, en el sentido de transformar el museo tradicional en un “museo integral”, es un llamado al cambio -y por ende a la reflexión- de todos los museos contemporáneos; y que no pretende necesariamente la creación de un nuevo tipo de institución sino la transformación de la presente, poniendo énfasis en “la función social que todo museo debe cumplir”.

Desgraciadamente, los sucesos históricos imposibilitaron el desarrollo del “museo integral” como propuesta metodológica, ya que sólo un año después (1973) y durante más de una década los países de América del Sur entrarían en el período más negro de su historia. La “Mesa de Santiago” (como se la conoce) se convertiría en el transcurso de los años, en un esclarecedor mensaje que los museólogos latinoamericanos hemos tratado de plasmar a través de diversas experiencias metodológicas en el marco de las propuestas de la Nueva Museología.

13 Resultado principal de la “Mesa de Santiago” en 1972.

El intento de continuar y revitalizar esta propuesta se establece en la Declaración de Caracas en 1992: “A 20 años de la Mesa Redonda de Santiago de Chile, y ante la proximidad del nuevo milenio, el museo se presenta en Latinoamérica no sólo como la institución idónea para la valorización del patrimonio, sino como un instrumento útil para lograr un desarrollo humano equilibrado y un mayor bienestar colectivo.” (14)

El interés de las instituciones museológicas latinoamericanas, sobre la necesidad de desarrollar los mecanismos que les permitan trabajar con la comunidad en la protección del patrimonio y de hacer copartícipes a la comunidad en las políticas y decisiones del museo, ha sido puesto de manifiesto en diversos foros. Esto se evidencia reiteradamente en los resultados y recomendaciones de los Encuentros y Reuniones llevados a cabo en la región, a partir de la Reunión de Caracas. (15)

Desde luego, no muy frecuentemente estas expresiones de deseo y compromisos son llevados a la práctica, pero sin duda son indicadores de una conciencia institucional sobre esta problemática en América Latina.

14 Conclusiones del Seminario: “El museo en Latinoamérica hoy: nuevos retos”, en la “Declaración de Caracas”, Venezuela, 1992.

15 Declaración de Cuenca: “Tráfico Ilícito de Bienes Culturales” (Ecuador, 1995)

Carta de San José: “Museos y Desarrollo Humano Sostenible” (Costa Rica, 1995)

Agenda para la Acción: “Museos y Comunidades Sostenibles” (Costa Rica, 1998)

Declaratoria Ciudad de México: “Conservación, Identidad y Desarrollo” (México, 1999)

Carta de Principios: “Museo y Turismo Cultural” (Perú/Bolivia, 2000)

Conclusiones de las Reuniones de Trabajo del ICOFOM-LAM (En varios países de América Latina, 1993-2003)

EL MITO DE LA PARTICIPACION COMUNITARIA

Las instituciones museológicas latinoamericanas han venido asumiendo durante largo tiempo la responsabilidad en la preservación de sus patrimonios, pero también han relegado o negado a la comunidad su coparticipación –en términos de igualdad- en este proceso.

Las comunidades reconocen, desde luego, la importante labor que estas instituciones realizan en la preservación del patrimonio; a su vez los museos se esfuerzan permanentemente por involucrarlas en sus actividades. Sin embargo para la mayoría de los museos y de las comunidades esta relación deja mucho que desear, limitándose la participación a un reducido grupo de entusiastas.

La trascendencia del museo no va mas allá y esto creemos es debido a que, en el afán por el rescate y preservación del patrimonio, los museos olvidan fácilmente que es esa misma comunidad en el ejercicio de su vida cotidiana a través del tiempo, en sus costumbres y en sus maneras de producir y reproducir sus condiciones de existencia, que fue posible la creación y perpetuación de dicho patrimonio.

Esta sensación es particularmente palpable en los pequeños museos donde el patrimonio de la comunidad que preservan, pareciera no tener nada en común con el pueblo actual ni con sus habitantes, a pesar de ser ellos los descendientes directos de esa cultura, de la cual son portadores.

Para los miembros de las comunidades, parte de su vida, de su pasado, de sus anhelos y logros están encerrados – o dicho en términos museológicos custodiados - en los museos. Esto genera un sentimiento ambivalente: por un lado reconocen el importante papel que

Los museos olvidan fácilmente que es esa misma comunidad, en el ejercicio de su vida cotidiana a través del tiempo, en sus costumbres y en sus maneras de producir y reproducir sus condiciones de existencia, que fue posible la creación y perpetuación de dicho patrimonio; esta sensación es particularmente palpable en los pequeños museos donde el patrimonio de la comunidad que preservan, pareciera no tener nada en común con el pueblo actual ni con sus habitantes, a pesar de ser ellos los descendientes directos de esa cultura, de la cual son portadores.

desempeñan, pero por otro existe una sensación de despojo, que les han enajenado junto con los objetos que exhiben parte de su pasado que todavía sobrevive en ellos guardando un lazo vital con el presente.

Creo que la siguiente reflexión logra transmitir la sensación que en en la comunidad, el museo produce:

“Si el museo gana, lo hace como el desierto crece,
avanza donde la vida retrocede,
y pirata de amables intenciones,
se apodera de los restos que aquella a dejado.” ⁽¹⁶⁾

En el fondo de sus acciones de conservación, investigaciones y exhibiciones, el rol fundamental del museo es el de custodio del patrimonio que preserva. Sin embargo, el museo tiende a ver su responsabilidad hacia la comunidad sólo como una rendición de cuentas. Como instituciones públicas o privadas sin fines de lucro aceptan que deben rendir cuentas, pero no hay consenso acerca de que otras obligaciones tienen hacia la comunidad.

Toman su trabajo en serio, hablan del respeto mutuo entre la comunidad y el museo, pero raramente lo consideran como una base para desarrollar proyectos conjuntos; simplemente los excluyen de su trabajo. A pesar de esto, le dan mucho énfasis a la participación comunitaria, ya que a través de ella justifican en parte su existencia.

Como si esto fuera poco, en verdad ni siquiera se tiene una definición común de qué es lo que constituye verdadera evidencia de participación comunitaria. La museología tradicional

16 Claire, Jaime: “Considerations sur l'état des beaux-arts”, Paris, Galimard, 1983.

y la Nueva Museología tienen concepciones muy diferentes sobre lo que ésta implica y sus alcances.

En los diversos modelos de la Nueva Museología ⁽¹⁷⁾, se presentan claramente dos variantes (lo que las diferencia es el énfasis y el modo a través del cual se establece esta relación):

- La primera, es tener a la comunidad como sujeto/objeto de estudio y como público privilegiado de las acciones del museo. Ejemplo de ello son: el museo vecinal o de barrio, museo local, museo escolar y el eco-museo (del medio ambiente).
- La segunda, es aquella que organiza el museo conjuntamente con la comunidad, teniendo la comunidad diversos grados de participación y compromiso. Ejemplo de ello son: el museo comunitario y el eco-museo (de desarrollo comunitario) y el economuseo.

En el museo tradicional actual, los intentos por establecer una participación comunitaria son erráticos y van desde tímidas acciones tendientes a estrechar lazos hasta la organización de actividades conjuntas de corto y mediano plazo. Veamos algunos ejemplos (tomados de museos latinoamericanos):

- El museo decide realizar una exhibición sobre un tema de interés de la comunidad, por supuesto elegido por el curador del museo (que en muchos casos resulta ser también el director). La exhibición se complementa con actividades relacionadas: charlas temáticas, presentación de video, material de difusión, entre otras. En general este tipo de iniciativa recibe una fría acogida por parte de la comunidad, la cual rara vez participa en las actividades relacionadas.

17 DeCarli, Georgina (2003)

- El museo decide adaptar temporalmente un espacio en sus instalaciones para invitar a los artesanos de la comunidad a exponer y vender sus productos todos los domingos. Para ello el museo despliega una campaña de difusión, pero la participación del público si bien es buena la compra de productos es poca; como consecuencia los artesanos dejan de asistir y la feria debe cerrarse.
- El museo realiza una investigación participativa en la comunidad (con el apoyo de estudiantes de colegio que entrevistan a adultos mayores, etc.), rescatando información sobre un importante hecho histórico, por medio de historia oral. El museo se lleva las entrevistas, fuentes documentales y las fotos, y los entrevistados reciben su agradecimiento en un acto oficial organizado para presentar los resultados de su investigación.
- El museo lleva a cabo actividades de extensión comunitaria: un programa de educación ambiental como la protección del desove de tortugas o brigadas de vigilancia de sitios arqueológicos, entre otros, los cuales implican un alto costo (en tiempo, energía y recursos) de los participantes.
- El museo organiza y ejecuta eventos sociales populares fuera del museo (bailes, concursos, presentaciones de cantantes populares, entre otros) que luego quedan en manos de los participantes, difuminándose el papel protagónico del museo.

Todas estas propuestas tienen en común que:

- son acciones aisladas, sin continuidad y de impacto relativo,
- la participación de los miembros de la comunidad es gratuita, pero ellos han invertido su tiempo, su esfuerzo, su dedicación y hasta recursos económicos,
- el museo, por su parte, ha hecho un gran esfuerzo y ha invertido recursos (de los pocos que tiene) sin que esto le genere un verdadero cambio en su relación con la comunidad.

En los ejemplos antes mencionados -que en gran parte son frustrantes u onerosos- tanto para el museo como para la comunidad, podemos observar que la relación tradicional del museo con la comunidad consiste en tenerla como público de sus actividades, aunque rara vez asistan o participen y también como fuente inagotable de recursos para la obtención de colecciones, información, mano de obra gratuita y aportes económicos.

Hasta ahora el museo actual tiene dos formas, ya clásicas, de involucrar a miembros de la comunidad para que estos tengan una participación activa en el museo: como personal voluntario o como miembro de una Asociación o Círculo de Amigos.

Si examinamos detenidamente, ambas formas de participación tienen el objetivo principal de generar beneficios para el museo. En el caso del voluntario este evita (o disminuye) el aumento de personal asalariado; y el miembro de la Asociación o Amigos cubre una gama de actividades, pero que en definitiva tienden a generar recursos para el museo.

Veamos algunos de los beneficios que un museo obtiene de un “Club de Amigos”: ⁽¹⁸⁾

- Enriquecimiento de los fondos museales (181 objetos “rescatados” por los miembros),
- Apoyan la investigación sobre el local histórico – sede del Museo,
- Contribuyen al rescate de tradiciones (proyecto Fiesta de la Tradición),
- Realizan y divulgan: jornadas, encuentros, charlas y conferencias,
- Apoyan el autofinanciamiento costeadando los “talentos artísticos” de sus actividades con sus propios fondos,

¹⁸ Tomado de “Los Clubes de Amigos de un Museo Provincial”, presentado en el I Seminario Taller Internacional de Animación Cultural en Museos, Cienfuegos, Cuba.

- Contribuyen con la identificación de piezas, así como con el inventario automatizado,
- Atraen a nuestra institución a sus propios familiares y personas allegadas.

Por su parte, el Voluntariado en el museo es una práctica museológica generada en los museos de países desarrollados; su adopción y adaptación a sociedades empobrecidas como las nuestras han dado pie a serios cuestionamientos.

A todo lo que hemos hecho referencia, podemos aceptarlo como intentos de buena fe del museo de integrar a la comunidad y del desarrollo de acciones tendientes a lograrlo. Pero, ¿cuál es el sentimiento que despiertan estas acciones del museo en la comunidad?; en otras palabras ¿cuál es su percepción del museo?

Veamos en la página siguiente, un contrapunteo de posibles ACCIONES del museo y la PERCEPCIÓN o sentimientos de la comunidad sobre estas acciones.

¿Es posible seguir hablando de participación comunitaria en el museo tradicional actual? Seriamente debemos reflexionar al respecto.

MÁS ALLÁ DE LA PARTICIPACIÓN COMUNITARIA

Comunidad y museo se nos presentan como partes irreconciliables de una misma realidad: esta situación no puede más que terminar por crear una polarización entre las instituciones oficialmente custodias del patrimonio y la sociedad civil, las comunidades tradicionalmente

Acción	Percepción
Exhibiciones y comunicación pensada para el visitante promedio (clase media, educado, urbano, profesional, conocedor y no muy crítico).	Un lenguaje y mensajes que no se entienden / Temor o vergüenza de participar /Confirmación del museo como un lugar elitista.
Recolección de objetos patrimoniales (adquisición por donación, compra o préstamo).	Hay un sentimiento de pérdida, y una sensación de que desconocen el valor de lo que venden o donan.
Recolección de información (“investigación participativa”).	Brindan información por la que no hay devolución, retribución, producto útil ni ganancia.
Protección de sitios patrimoniales (edificios históricos, áreas protegidas, zonas arqueológicas).	Restricción o prohibición en el uso cotidiano de espacios tradicionales.
Uso permanente de recursos de la comunidad: mano de obra voluntaria, donación de materiales, difusión de eventos, etc.	Reciben el agradecimiento y un discurso sobre la satisfacción de apoyar el trabajo del museo; pero no se pide su opinión a la hora de planear las actividades.

poseedoras del mismo, que tienen la responsabilidad en la preservación y perpetuación de este patrimonio, pero también el derecho a su usufructo.

Las comunidades demandan cada vez más a sus gobiernos locales su participación en las decisiones políticas que afectan su nivel y calidad de vida; entre ellas es frecuente el reclamo de tener acceso a la utilización de los bienes patrimoniales culturales y naturales para la generación de recursos propios y el desarrollo local.

Como todos sabemos, el patrimonio latinoamericano, tanto el natural como el cultural, tangible e intangible, se encuentra hoy seriamente amenazado; por tanto los museos deben llevar su práctica más allá de la institución, al ámbito de la protección del patrimonio integral. Pero su protección requiere de acciones por parte de diversas entidades, tanto nacionales e internacionales, como gubernamentales y no- gubernamentales y sobre todo requiere de acciones directas por parte de la comunidad tendientes a la preservación y re-creación de su patrimonio. ⁽¹⁹⁾

La ya omnipresente globalización en América Latina está provocando un proceso de uniformidad de los estilos de vida que amenazan la supervivencia de nuestra diversidad cultural y por otro, una reacción que lleva a procesos de reafirmación de las identidades y valoración de lo propio, no exentos de cierto etnocentrismo.

19 Sobre este tema Ramón Gutiérrez reflexiona : “Nuestra tarea no es meramente resguardar la herencia que hemos recibido, es sobre todo perfeccionarla, hacerla crecer pues la identidad no es una manifestación congelada sino que se construye permanentemente. Debemos además afianzarnos en los valores que expresa el patrimonio intangible, que constituye la trama de nuestra propia cultura manifestada en usos y costumbres. Aún hoy en tiempos del más crudo individualismo, de un materialismo deshumanizante, podemos aprender en nuestras comunidades latinoamericanas los testimonios de la solidaridad, de la lealtad, del sentido del bien común, de la responsabilidad frente a los bienes públicos, del respeto y de la amistad. Estos son los lazos del sentido de pertenencia de un grupo social que tiene claro valores, derechos y responsabilidades.” En: Gutiérrez, Ramón: “Patrimonio Intangible”, Artículo en línea, CEDODAL (Centro de Documentación de Arquitectura Latinoamericana), 1996. Sitio Web: www.loligrama.com/

Las instituciones museológicas no pueden ni deben ser ajenas a este proceso. El rol que deben desempeñar en estos momentos es crucial; y este debe concentrarse en reunir, poner en valor y dar acceso a su comunidad a la memoria cultural y recursos patrimoniales que les son propios, y hacer partícipe a la comunidad nacional e internacional de este conocimiento fomentando de esta manera la comprensión y respeto a la diversidad cultural. ⁽²⁰⁾

Esta es una necesidad compartida por colegas de toda América Latina. Pero, ¿cómo lograrlo?

Soy de las personas que creen que los museos son instituciones valiosas para coadyuvar en este proceso e interesadas en asumir este compromiso. Sin embargo, considero que para lograrlo se debe hacer realidad una condición imprescindible: aceptar compartir con su comunidad la responsabilidad en la preservación, investigación y comunicación de su patrimonio ya que son las comunidades las creadoras y/o herederas de dicho patrimonio, y no el museo.

Esta “responsabilidad compartida” no debe quedar sólo en una declaración de principios, es imprescindible que se convierta en:

- Una actitud consciente y comprometida del Museo / Parque de compartir en vez de asumir, la responsabilidad en la preservación del patrimonio.
- Un acuerdo entre las instituciones “oficialmente” custodias del patrimonio y las comunidades “tradicionalmente” poseedoras del mismo.
- Un medio a través del cual la comunidad pueda apropiarse y beneficiarse de los recursos provenientes de su patrimonio cultural y natural.

20 ILAM: Instituto Latinoamericano de Museos – Justificación. En su Sitio Web: www.ilam.org

Es en la experiencia pasada y en la memoria cultural e histórica de la comunidad, donde los museos deben establecer un puente de comunicación entre su objetivo de preservar los bienes patrimoniales y una verdadera participación comunitaria. En la medida en que se dé, cada vez más, una participación comprometida de los miembros de la comunidad, los museos podrán adquirir un peso particular dentro de la trama social del desarrollo.

Si bien los museos y parques en América Latina han sido prioritariamente hasta el momento los responsables directos del rescate de los bienes patrimoniales en peligro, también es cierto que ésta ha sido una tarea solitaria. Sin embargo estas instituciones, han ido asumiendo actitudes mas abiertas en un intento de acercarse a sus comunidades para hacerlas partícipes de un proceso de concientización sobre su incidencia directa en la salvaguardia de su patrimonio cultural y natural.

Considero que, es en la experiencia pasada y en la memoria cultural e histórica de la comunidad donde los museos deben establecer un puente de comunicación entre su objetivo de preservar los bienes patrimoniales y una verdadera participación comunitaria.

En la medida en que se dé cada vez más una participación comprometida de los miembros de la comunidad, los museos podrán adquirir un peso particular dentro de la trama social del desarrollo.

Si el museo acepta que las comunidades, como creadoras y/o herederas de su patrimonio, deben ser copartícipes en las actividades tendientes a su preservación; y si a esto suma el reconocimiento de que miembros de la comunidad –por ejemplo, los cultores populares ⁽²¹⁾ - poseen la experiencia y capacidad para hacerlo, entonces puede dar un paso más allá.

Este consiste en que el museo desempeñe un rol importante en el desarrollo local, teniendo una incidencia positiva en la vida cotidiana de su comunidad, aportando beneficios concretos y posibilidades nuevas y creativas a través del establecimiento de un método de trabajo que denominamos la preservación activa del patrimonio, la cual entendemos como:

21 Definimos cultor popular como “aquella persona, reconocida como miembro de la comunidad, que posee y maneja ciertos conocimientos empíricos tradicionales, plasmándolos y / o transmitiéndolos a través de una práctica creadora concreta”. Georgina DeCarli, 1985.

La planificación y ejecución de actividades y medidas tendientes a proteger, mantener y acrecentar el patrimonio cultural y natural; llevada a cabo por sectores o miembros de la comunidad y el asesoramiento y apoyo de especialistas, con el propósito de ejercer un usufructo responsable sobre dicho patrimonio para su propio beneficio y disfrute y el de futuras generaciones.

La preservación activa se implementa a través de diversas estrategias de trabajo las cuales permiten que el museo pueda apoyar y facilitar que las comunidades generen su propio desarrollo utilizando formas sostenibles de uso del patrimonio, posibilitando a su vez su protección y preservación.

Estrategias de trabajo con la Comunidad:

- a. Realizar un proceso de investigación permanente con la comunidad con el fin de conocer: el patrimonio cultural y natural del territorio; las necesidades e intereses de la comunidad; las prácticas culturales de la comunidad (costumbres, actitudes, creencias y valores) y los creadores “cultores populares” que poseen los conocimientos tradicionales de su comunidad.
- b. Educar y motivar a la comunidad, por medio del diálogo y el análisis de experiencias, para que asuman su directa responsabilidad en la preservación y salvaguarda de su patrimonio como requisito previo a su usufructo responsable.
- c. Compartir con la comunidad los conocimientos de la metodología museológica (técnicas de conservación, de investigación, de diseño de exhibiciones, de estudio de público, entre otros) posibilitando la utilización de éstos en su cotidianidad y en la generación de proyectos exitosos.

- d. Promover y estimular en la comunidad la creación de bienes culturales y la reproducción de recursos naturales con el propósito de preservar, aumentar y enriquecer dicho patrimonio.
- e. Apoyar el desarrollo de actividades y proyectos de reactivación productiva que tengan como base el usufructo responsable del patrimonio cultural y/o natural.

Estas estrategias permiten visualizar claramente el papel que deben asumir las instituciones museológicas. Y este consiste en la recuperación, legitimación y reactivación de valores y prácticas culturales y ambientales “amigables” del pasado y presente para que incidan positivamente en las actividades productivas, la convivencia humana y en una sostenible preservación del patrimonio integral.

En esta redimensión de la función social del museo, la comunidad se convierte en su socia y aliada; y el museo tradicional actual, en un museo sostenible, que realiza actividades de investigación, preservación, comunicación y reactivación del patrimonio a través de una moderna gestión museológica adecuada a los requerimientos de su entorno; y que con el fin de generar un desarrollo local sostenible y beneficios para el museo, lleva a cabo conjuntamente con miembros de las comunidades, proyectos y actividades de preservación activa ejerciendo un usufructo responsable de los recursos patrimoniales.



■ ■ El Compromiso del Museo ■ ■ ■ ■

Situación actual y nuevas necesidades

Con una nueva mirada

De la comunicación al diálogo

Compromiso y sostenibilidad



Total aproximado: 6 252

SITUACIÓN ACTUAL Y NUEVAS NECESIDADES

A inicios del siglo XXI existen en América Latina y el Caribe aproximadamente 6,000 instituciones que preservan una buena parte del patrimonio cultural y natural. ⁽²²⁾ Una característica notable de América Latina es la disparidad entre los recursos disponibles –lo que reciben los museos- y lo que sería necesario para mantener al sector en estándares de calidad de clase mundial.

Hay tres situaciones que se mantienen constantes afectando directamente la calidad de las instituciones museológicas y la posibilidad de un desarrollo y crecimiento sostenido:

- La falta de personal especializado o debidamente capacitado.
- La falta de comunicación e intercambio de experiencias.
- La falta de políticas nacionales (o institucionales) para la creación y sostenibilidad de museos.

En los museos latinoamericanos la ausencia de personal especializado para la ejecución de las funciones museológicas (tanto en el área técnica como administrativa), hace que las personas que laboran en un museo tengan que asumir diversas tareas y funciones sin estar capacitadas para ello.

Sumado al problema anterior está el del personal de los museos y cómo llegan a ocupar sus cargos. Algunos llegan a sus puestos a través de una disciplina relacionada con el trabajo del museo (bellas artes, antropología, zoología, entre otros); otros son asignados a sus

22 Gráfico y datos tomados de las Estadísticas (febrero, 2006) del Directorio Electrónico de Museos & Parques de América Latina del ILAM. En: www.ilam.org

puestos de responsabilidad como resultado de acuerdos políticos. Luego hay quienes se convierten en personal del museo como resultado de la redistribución de personal de los organismos gubernamentales, consecuencia de la búsqueda del equilibrio fiscal. Finalmente en la administración pública se puede acceder a cargos museales a través de concursos por oposición, aunque esto es poco frecuente. ⁽²³⁾

A esta situación debemos agregar que los museos que cuentan con especialistas en las diversas áreas de trabajo (museólogo, museógrafo, curador, educador, entre otros), los mismos no están debidamente reconocidos en las categorías de servicios profesionales y los salarios son bajos comparados con sectores equivalentes. A pesar de lo anterior, es en general muy alto el nivel de compromiso institucional del personal de los museos. En muchos casos sorprende su iniciativa y creatividad para sacar el máximo provecho de los escasos recursos disponibles.

La situación anterior se ve agravada debido a la falta de comunicación e intercambio de experiencias. Las instituciones museológicas latinoamericanas son una unidad en la diversidad; sin embargo, a pesar de enfrentar los mismos problemas nuestros museos continúan actuando como islas y tanto sus propuestas de desarrollo de recursos, como las producciones teórico-metodológicas de nuestros museólogos en la mayoría de los casos no son compartidas. Esta falta de comunicación provoca la creación de esfuerzos paralelos y el reinventar fórmulas experimentadas, lo que impide que el intercambio de las mismas acorte distancias y favorezca un sólido desarrollo de instituciones con metas en común.

23 En: Varela, Ximena y Jiménez, Sigfrido: “Reflexiones sobre la Calidad en los Museos en América Latina”, En: Museos: Guías para la Excelencia, ICR (Comité Internacional de Museos Regionales del ICOM, Editores: Hans Manneby, Harmut Prash y Rainer Hofmann, Impresa en Mexico, 2003.

Si la creación de museos en América Latina no conlleva necesariamente la previsión de los mecanismos para su sostenibilidad futura, ciertamente tampoco se ejerce la responsabilidad de cerrar definitivamente un museo si este no puede desarrollar eficientemente su labor. Ninguna dependencia gubernamental, organización o empresa está dispuesta a cerrar un museo, no es “políticamente correcto” hacerlo ya que el daño a la imagen institucional o personal es muy alto. Como consecuencia de esto, si no se los deja languidecer hasta convertirse en verdaderos museos fantasmas, se cierran temporalmente sus puertas con un enigmático rótulo que dice “en proceso de reestructuración”.

Los más afectados con la práctica irresponsable de apertura sin contar con las condiciones necesarias para su sobrevivencia son sin duda los pequeños y medianos museos creados a partir de una demanda de un sector de la comunidad o de un grupo de vecinos, para preservar un inmueble histórico o con el fin de albergar una determinada colección. Una vez pasada la inauguración, la foto y el brindis, el entusiasmo inicial dura poco al enfrentarse a la realidad cotidiana.

Estos museos de corte tradicional, a veces con sólo una persona a cargo, sobreviven adormecidos en medio de sus comunidades custodiando una abigarrada colección de objetos históricos y naturales exhibidos sin contexto, ajenos totalmente a la diversidad y dinámica del patrimonio cultural y natural que los rodea. Si bien ésta es una situación extrema, no deja de ser bastante frecuente.

Aquellos museos que pudieron contar con un serio respaldo institucional para su creación, apertura y sostenibilidad, las más de las veces esta última se limita al pago de un personal mínimo (nunca suficiente), gastos fijos y mantenimiento de infraestructura y áreas verdes. Lo demás, que es ni más ni menos los recursos necesarios para desarrollar eficientemente su labor, raramente son suficientes o siquiera tomados en cuenta.

Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)
de los museos latinoamericanos

Fortalezas

INTERIORES

- Aceptación y credibilidad por su labor en la preservación del patrimonio cultural y natural (por parte de centros educativos, empresas, turismo, etc.)
- Capacidad de establecer alianzas
- Capacidad de convocatoria
- Aceptación en general del museo como un lugar “neutral”
- Poder de “dar valor” a un objeto, un producto, un edificio o lugar
- Posesión de objetos “auténticos”
- Aceptación de manejo de información veraz y actualizada

Oportunidades

EXTERIORES

- Apertura p/ la generación de recursos (de instituciones estatales)
- Descentralización del estado y fortalecimiento de gobiernos locales
- Demanda del turismo ambiental y cultural
- Existencia de un “público cautivo” (sector educativo)
- Interés y disponibilidad de los medios de comunicación de masas (prensa/TV/radio)
- Nuevas ofertas de capacitación (presenciales y virtuales)
- Acceso a las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC)

Debildades

- Presupuesto dependiente de una sola fuente de financiamiento
- Poca variación en la oferta
- No se aprovechan los recursos existentes, ni los contactos
- Misión y objetivos poco flexibles y anticuados
- Una fuerte verticalidad / No se trabaja en equipo
- Poca capacidad de dar a conocer el trabajo que se realiza
- Deficiente utilización de los recursos tecnológicos
- Falta de una imagen de la organización

Amenazas

- Contracción del Estado y reducción del presupuesto en Cultura
- Ofertas atractivas al público por empresas / organizaciones que ofrecen productos y servicios similares
- Concepciones del museo como lugar “elitista” y/o “aburrido”
- Explotación irracional del patrimonio natural
- Destrucción del patrimonio cultural
- Existentes o potenciales conflictos armados y conflictos sociales

Tomando como marco de referencia las tres situaciones descritas y nuestro conocimiento de los museos latinoamericanos, podemos decir que la situación actual es el resultado de por lo menos varias décadas de debilidades estructurales (falta de personal, recursos, infraestructura), sumadas al no-uso (o al uso insuficiente) de las fortalezas que estos museos poseen y un deficiente conocimiento de las oportunidades y amenazas que presentan los actuales escenarios en la región, como podemos observar en el análisis FODA que se presentó en la página anterior.

Esta situación provoca que en la mayoría de los museos se denote poco dinamismo por la imposibilidad de mejorar las instalaciones y exhibiciones lo que incide en el grado de visitación del público. Cuando los museos no logran participar de los circuitos de esparcimiento y ofertas de educación no formal de su país o localidad, quedan atrapados en un círculo vicioso que se manifiesta en la poca proyección, la falta de reconocimiento y el escaso financiamiento, como se refleja en el siguiente diagrama. ⁽²⁴⁾

La poca proyección lleva a un nivel de visitación que disminuye y en el mejor de los casos se mantiene estable, también baja la demanda de sus servicios. Esta poca proyección lleva necesariamente a la falta de reconocimiento poniéndose en entre dicho el valor social que supuestamente tiene como institución museológica. Esto provoca por parte de la entidad gubernamental o privada de la cual el museo depende, que se le otorgue escaso financiamiento, entendiendo este como la disminución o congelamiento del presupuesto y la falta de interés en la contratación de recursos humanos, infraestructura o capacitación. También genera poca credibilidad del sector empresarial / fundaciones para el apoyo de nuevos proyectos (exhibiciones, publicaciones, talleres, entre otros).

24 Herrero Uribe, Pilar: “Los Museos Centroamericanos: tendiendo puentes”, En: Revista de Museología, Asociación Española de Museólogos, Madrid, 2000.

Círculo Vicioso del Museo



Para romper este círculo vicioso, el museo debe constituirse y proyectarse como una institución concedora y satisfactoria de las necesidades de la comunidad y del público.

Consideramos que para ello, existen una serie de necesidades a las cuales el museo debe dar respuesta:

- Necesidad de una eficiente gestión de las funciones museológicas (preservar, investigar, comunicar),
- Necesidad de establecer una verdadera interacción con la comunidad que lo rodea o en la que está inserto,
- Necesidad de sumar su trabajo a la recuperación y preservación del patrimonio integral de dicha comunidad,
- Necesidad de producir en el público un mayor impacto y experiencias significativas,

- Necesidad de ser competitivo, potenciando la singularidad y autenticidad de su propuesta,
- Necesidad de generar parte de su sostenibilidad.

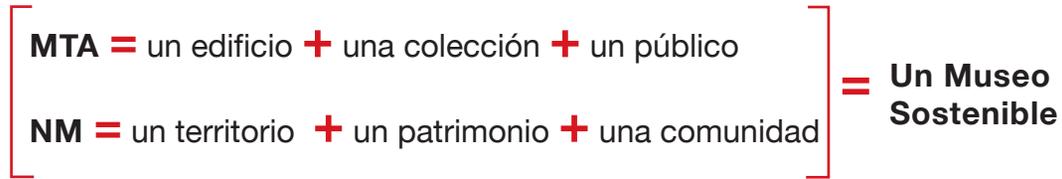
Cómo podemos trabajar todas estas necesidades juntas es la gran pregunta. Jaime Lerner (ex alcalde de Curitiba) decía “nunca resuelvan un solo problema a la vez, ya que si ustedes resuelven un solo problema, crearán otro”. El desafío está entonces en cómo resolver más de un necesidad a la vez, es decir, en forma integral; y creemos que esto es posible convirtiendo nuestra institución en un museo sostenible.

Pero para lograrlo debemos partir de una disposición fundamental: la disposición al cambio, ya que si seguimos haciendo las cosas como las hemos venido haciendo hasta ahora, obtendremos lo que siempre hemos obtenido. ⁽²⁵⁾ O quizás mucho peor, nos veremos obligados a buscar una nueva justificación para nuestra existencia institucional.

CON UNA NUEVA MIRADA

Nuestra búsqueda para dar respuestas a las necesidades del museo actual en América Latina parte de las propuestas metodológicas de la museología tradicional y de los importantes aportes provenientes de la Nueva Museología, con una nueva mirada integradora.

²⁵ “If you always do what you’ve always done, you’ll always get you’ve always got” Simon Roodhouse, Museum Training Institute, United Kingdom.



MTA: Museo Tradicional Actual / **NM:** Museo de la Nueva Museología

Con base en lo anterior, consideramos:

El edificio – ampliado o extendido- a un territorio o región:

“El espacio museográfico está envuelto por una quietud, por un silencio, por un estar fuera de la atmósfera del presente”. ⁽²⁶⁾ La asociación popular entre “museo” y “mausoleo” no es fortuita. Por otra parte el museo suele ser excluyente y autoritario. Casi siempre se trata de edificios solemnes, impositivos. Quien se acerca por primera vez siente una sensación de respeto aumentado por las normas que siguen los visitantes, el recorrido pausado y silencioso, las prohibiciones pocas veces aclaradas: no tocar, no fumar, no sacar fotografía, no...,no..., no. ⁽²⁷⁾

Los museos hacemos estudios de público para saber porqué la mayoría de las personas no nos visitan. Desesperamos ante la previsible respuesta: no van porque son lugares aburridos, donde guardamos cosas muertas o se conservan objetos inútiles, es decir antigüedades, cosas raras u obras de arte que sólo interesan a los curiosos, a los eruditos y a los escolares (que van obligados).

²⁶ Morales Moreno, Luis G.: “¿Qué es un Museo?” Revista Cuicuilco, INAH, Mexico, 1996, Vol.3, #7.

²⁷ Dujovene, Marta: “Entre musas y musarañas: una visita al Museo”, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, 1995.

Volvemos a hacer los mismos estudios, y otra vez la misma pregunta, porque no aceptamos como cierta la respuesta. Pero lo que no terminamos de entender, es que la mayoría de las personas se sienten intimidadas y cohibidas ante la institución museo. Esta aparenta estar abierta a todos por igual, pero en su mayoría los museos resultan poco accesibles para quien no tiene entrenamiento previo en ciertas prácticas culturales. ⁽²⁸⁾

Si consideramos el museo como un medio de comunicación entre el patrimonio / la colección (que este preserva) y el público y no como un fin en sí mismo, entonces podemos poner en perspectiva la importancia del edificio –histórico o diseñado ex profeso- que alberga la colección y hacia el cual el público debe peregrinar.

El edificio es un lugar de trabajo donde están las oficinas, los depósitos, los talleres, los laboratorios y el centro de documentación, entre otros. También están, desde luego, las áreas para exposiciones y espacios para servicios al público (cafetería, tienda, biblioteca, servicios sanitarios, parqueo, entre otros). Pero ante todo es nuestro lugar de trabajo, donde realizamos las investigaciones, preservamos las colecciones, planificamos y diseñamos las exhibiciones y desarrollamos los programas educativos.

Nada nos obliga a realizar las actividades de comunicación exclusivamente dentro de nuestros edificios. Las otras posibilidades que se nos presentan son tanto o más adecuadas: desde la utilización de lugares que sean significativos para la comunidad o espacios públicos de uso cotidiano, hasta diluirnos –como recursos expositivos- en una serie de diversos escenarios temporales ubicados en lugares (contextos originales) de donde provienen los objetos de la exposición. De esta manera, también colaboraríamos en la puesta en valor de estos sitios o espacios patrimoniales.

28 Dujovne, M.; Calvo, S. y Staffora, V.: “Ir al Museo: notas para docentes”, Ministerio de Educación, Unidad de Recursos Didácticos, República Argentina, 2001.

Debemos hacer un esfuerzo por no quedarnos encerrados en nuestros museos. Lo cierto es que tenemos mensajes que comunicar y ya no podemos seguir esperando que el público venga a nosotros: tenemos que salir a encontrarlo. Para un museo sostenible, es imprescindible que se de una apertura, que el museo se abra, se extienda, que se transforme en diversas actividades y nuevos espacios para así permitir que los que nunca tuvieron la posibilidad de utilizar el museo, puedan hacerlo.

La colección – perteneciente e integrada- a un patrimonio:

La especialización temática de los museos, producto de la división de las ciencias en el siglo XIX, hizo que en los museos la historia no se mezcle con la técnica, ni la naturaleza con el arte. Por lo tanto las respectivas colecciones fueron integradas por objetos / especímenes de diversas procedencias, reunidos en un espacio (expositivo) determinado. Esto desde luego provoca la des-ubicación del objeto / espécimen, colocándolo fuera de su contexto patrimonial.

Lacouture señala ⁽²⁹⁾ que el objeto es así descontextualizado y a la vez, musealizado, consagrado, entre otras cosas, lo cual fácilmente ha llevado al culto del objeto en múltiples ejemplos. La descontextualización por más que muchas veces es necesaria e inevitable altera el vínculo del objeto de su marco natural, quierase o no. El respeto al contexto original ha sido roto, por razones de una conservación más económica y segura, pero sobre todo por razones que desea establecer el museo, usando y destacando sólo aquellos significados [o testimonios ³⁰] del objeto que interesan al especialista.

29 Lacouture F., Felipe (1994)

30 Como bien observa Norma Rusconi “el discurso museológico utiliza a menudo indistintamente los conceptos de ‘testigo’ y ‘testimonio’, pero hay que señalar que un objeto puede brindar mas de un testimonio sin perder su carácter de haber sido testigo de la realidad, porque nunca la realidad puede ser congelada por un solo testimonio. Rusconi, Norma: “El testimonio de las minorías”. Documento provocativo del XII Encuentro regional del ICOFOM-LAM, Bahía, Brasil, Diciembre, 2003.

Nada nos obliga a realizar las actividades de comunicación exclusivamente dentro de nuestros edificios. Las otras posibilidades que se nos presentan son tanto o más adecuadas. Debemos hacer un esfuerzo por no quedarnos encerrados en nuestros museos. Lo cierto es que tenemos mensajes que comunicar, y ya no podemos seguir esperando que el público venga a nosotros: tenemos que salir a encontrarlo.

Actualmente es reconocido –aunque no practicado por todos los museos- que la presentación de sus colecciones y discursos expositivos deben estar interrelacionados con su medio ambiente, tanto el natural como el social, es decir, en el contexto de su patrimonio integral. Para que esto pueda ser posible, la colección de un museo debe estar determinada por un patrimonio que le de su razón de ser y de existir; que la defina, contenga o limite (evitando el acopio innecesario de objetos), buscando por medio de la investigación interdisciplinaria y la investigación participativa profundizar en la temática específica del museo.

Metodológicamente, por lo tanto, se vuelve imprescindible trabajar con un concepto claro y funcional de patrimonio. Con base en lo anterior, entendemos patrimonio integral como: el conjunto de bienes culturales y naturales, tangibles e intangibles, generados localmente y que una generación hereda / transmite a la siguiente con el propósito de preservar, continuar y acrecentar dicha herencia.

Es importante recalcar que todo patrimonio se genera localmente y es producido en un espacio y en un tiempo histórico determinado; desde luego, los aportes culturales de los inmigrantes están considerados como parte de este mismo proceso histórico.

Al ser un fenómeno fundamentalmente local, todo patrimonio (cultural, natural, tangible o intangible) depende para su transmisión y preservación, en primera instancia, de la comunidad en donde tuvo origen o la cual estuvo de alguna manera involucrada en su desarrollo.

Tomando en cuenta lo anterior, es decir, la aceptación por parte del museo que su colección debe estar integrada y reconocerse como parte de un patrimonio, surge inevitablemente la relación con la comunidad -principalmente con sectores o miembros de la comunidad- creadores y/o transmisores de ese patrimonio.

En la concepción del museo sostenible este momento es considerado esencial ya que es aquí donde el museo se debe convertir en un verdadero puente de comunicación entre la comunidad y su patrimonio, integrándola en un proceso de responsabilidad compartida en su preservación.

Entendemos la responsabilidad compartida como: un acuerdo entre el museo -institución oficialmente custodia del patrimonio- y la comunidad -tradicionalmente poseedora del mismo-, de asumir la obligación que les corresponde en la preservación del patrimonio como resultado de un proceso de concientización de la comunidad sobre su incidencia directa en el manejo y uso de sus recursos patrimoniales.

A partir de este acuerdo se abren para el museo nuevas oportunidades que le permitirán ampliar su acción e influencia mas allá de los límites de su institución y de sus colecciones, pudiendo tener un papel protagónico en la recuperación y preservación del patrimonio relacionado con su temática específica.

El público – y la doble participación- de la comunidad:

Como museo tenemos un compromiso con nuestro público meta, con el público en general, y con los turistas que nos visitan. Sin embargo debemos tener presente que el <público de museo> como todo otro cuyo interés es alguna actividad cultural (conciertos, teatros, etc.) requiere cierto nivel de preparación cultural. En ese sentido el público designa un sector amplio, pero no global de la sociedad, que se beneficia de una serie de privilegios que, en teoría, son igualitarios para todos. ⁽³¹⁾

31 Leon, Aurora: “El Museo: Teoría, Praxis y Utopía”, Ediciones Cátedra S.A., Madrid, 1978.

Consideramos al público como la razón de ser de todo museo y por ello debemos realizar nuestro mayor esfuerzo por ampliar la base de nuestro público, tratando de sumar al mismo la población de la(s) comunidad(es) donde el museo se ubica y cuyos bienes patrimoniales preserva; considerando dicha población como público privilegiado de las acciones de comunicación museológica.

La Declaración de Caracas de 1992 nos habla claramente al respecto ⁽³²⁾: En América Latina los museos, generalmente, no son conscientes de la potencialidad de su lenguaje y de sus recursos de comunicación, y muchos no conocen las motivaciones, intereses y necesidades de la comunidad en que están insertos, ni sus códigos de valores ni significados. Ante esto, recomienda, que el museo busque la realización plena de su función museológica y comunicadora, como espacio de relación de los individuos y las comunidades con su patrimonio y como eslabón de integración social.

Como bien lo expresa Georgina Dersdepanian, para que nuestros museos cumplan con una función social y educativa, es necesario que el visitante encuentre significativos sus discursos a través de la posibilidad de reconocerse en ellos. (...) Para ello es imprescindible que el museo integre en su práctica museológica una concepción amplia en lo que se refiere a su patrimonio, así como el conocimiento de los intereses y las necesidades de la comunidad a la que, le guste o no, pertenece. ⁽³³⁾

Por lo tanto para el museo, debe ser un compromiso ético y social el asumir como público privilegiado de sus acciones de comunicación la población de la(s) comunidad(es) donde éste esté ubicado y cuyos bienes patrimoniales preserva.

32 Conclusiones del Seminario: “El museo en Latinoamérica hoy: nuevos retos”, en la “Declaración de Caracas”, 1992.

33 Dersdepanian, Georgina: “El Museo Comunitario; un principio para todos”. En: Gaceta de Museos, INAH, México, # 17, 2000.

Respondiendo a su compromiso con el patrimonio y la comunidad, el museo sostenible establece diversos tipos de relaciones con la comunidad: como público privilegiado, como aliada y como socia del museo.

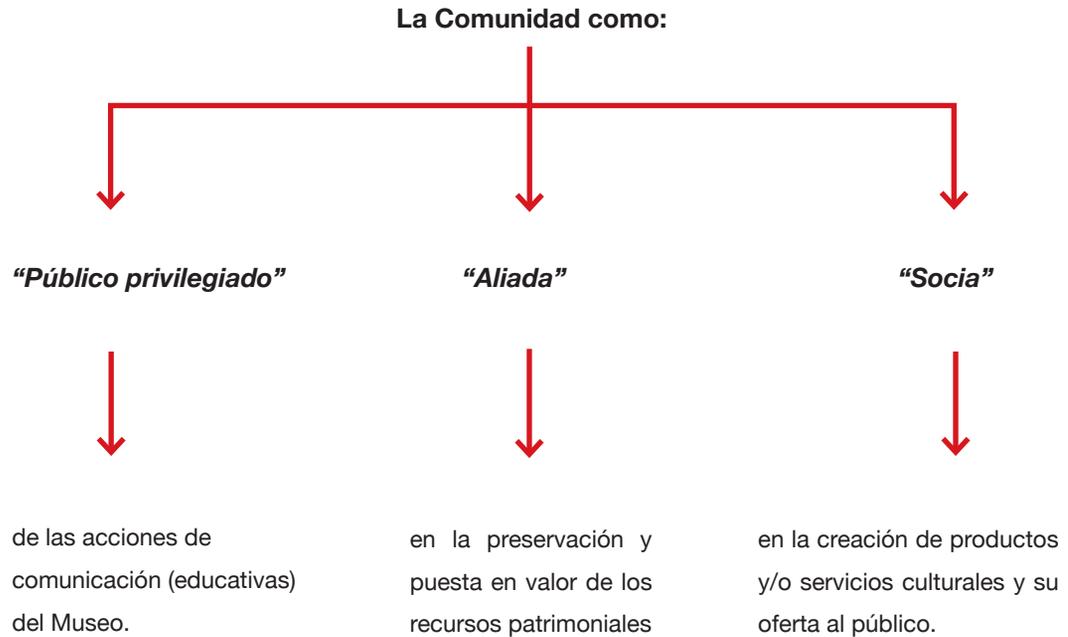
Bajo estas otras relaciones, el museo propone específicamente a sectores o miembros de la comunidad (de alguna manera relacionados con la temática del museo) establecer una alianza estratégica para incidir positivamente en la preservación del patrimonio y con el propósito de desarrollar en forma conjunta, con el personal del museo, actividades y proyectos productivos para la creación de una oferta novedosa y diversificada que presentarán al público y al turismo.

En el gráfico que presento a continuación, podemos observar las tres diversas formas de relación con la comunidad que establece el museo sostenible.

Estas nuevas relaciones obligan al personal del museo a interactuar de diversas formas con los miembros de la comunidad, para lo cual es imprescindible su permanente capacitación. Y desde luego, el reconocimiento por parte del museo –como ya hemos dicho- de aceptar compartir con ellos la preservación, investigación y comunicación de su patrimonio, ya que son las comunidades las creadoras y/o herederas de dicho patrimonio y en última instancia, las encargadas de su protección y transmisión a las futuras generaciones.

Así, trabajando conjuntamente con miembros de la comunidad, el museo podrá potenciar la autenticidad y singularidad de sus ofertas, generando en el público un mayor impacto y significativas experiencias, resultando esto a su vez en un incremento en la visitación al museo.

Diversas Formas de Relación con la Comunidad



DE LA COMUNICACIÓN AL DIÁLOGO

Uno de los problemas del museo actual, comenta Lacouture, sigue siendo (al igual que su antecesor, el museo decimonónico) la especialidad temática, producto de la división de las ciencias y su propuesta museográfica aislada de una visión integradora, ofrecida a un público tradicionalmente pasivo, acostumbrado a recibir y aceptar el discurso establecido por el experto calificado.

Nos explica que, “para contrarrestar la falta de participación, la museología del siglo XX intentó varias respuestas creando servicios educativos sistemáticos y programas especiales para niños y adultos... Hubo paralelamente un movimiento para presentar decorosamente y en forma lógica, las exposiciones, así como el cambio periódico de éstas. No obstante el problema de base subsiste y la gran mayoría de los visitantes permanece pasiva aún ante el discurso unívoco-museográfico que, o bien no entiende o le pasa por alto en gran medida conformándose con la estética de la presentación.

Y así concluye: El monólogo es, pues, característica del museo tradicional [actual] gestionado por el especialista, cuando debiera de constituir un verdadero centro de comunicación mediando objetos y colecciones. Su discurso museográfico, que en principio no admite diálogo, como unívoco, se opone de hecho a la comunicación, o por lo menos –no la espera. En este sentido, el museo está mas cerca de los medios masivos de comunicación que de la comunicación misma, la cual implica diálogo; si, diálogo creativo y democrático”.⁽³⁴⁾

Con esta posición coincide Marília Xavier cuando nos comenta “Lo que consideramos negativo es la actitud autoritaria de negar espacio de significación al público y esto sucede

³⁴ Lacouture F, Felipe (1994)

cuando el museo propone un monólogo y se cierra al diálogo, cuando propone ser el trasmisor de verdades absolutas y califica al visitante como decodificador. De este modo, el museo simplifica al extremo el proceso de comunicación y por eso simplifica también su participación en la dinámica cultural y la actuación de sus profesionales. ⁽³⁵⁾

La comunicación museológica, entendida en su sentido más amplio, es la función más importante del museo actual y a la que más presupuesto se le asigna, lo que no significa que ésta cumpla el propósito que debería provocar en el público visitante.

El museo como experiencia

En el contexto de la posmodernidad en América Latina las personas y los grupos están buscando participar y reencontrarse como seres integrales, no solamente dotados de inteligencia, si no con sentimientos y afectos, capaces de construirse a sí mismos y construir a su entorno y con ello la sociedad que desean. ⁽³⁶⁾

La institución museo tiene la posibilidad de convertirse en un instrumento de apoyo a la formación y fortalecimiento del individuo al ofrecer al visitante sus propias y significativas experiencias con posibilidades de recreación, en el sentido de recrear, de re-novar a la persona.

Cada vez más el visitante busca experiencias de vida y que le cuenten historias que le permitan imaginar y vivir sensaciones. La visita al museo debe ser una experiencia integral

35 Xavier Cury, Marília: “Diversidad y tolerancia cultural: perspectivas para una ciudadanía mundial”, ponencia presentada ante el XII Encuentro regional del ICOFOM-LAM, Bahía, Brasil, Diciembre, 2003.

36 Abraham, Bertha: “Museos, Sociedad y desarrollo cultural”, ponencia presentada ante el Congreso Iberoamericano de Patrimonio Cultural, Desarrollo y Turismo. Morelia, Michoacán, México. Junio, 2003.

que involucre todos los sentidos a través de atmósferas, narrativas, diseño de exhibiciones y escenografías para la ambientación de actividades relacionadas. ⁽³⁷⁾

Ha llegado el momento de establecer un vivo y fructífero contacto con el visitante, no únicamente para conocerlo y darle satisfacción a su demanda específica, como en un mercado para el consumo, sino para abrirle nuevas perspectivas dialogales. ⁽³⁸⁾ Ofrecerle espacios –dentro y fuera del museo- donde pueda establecer un diálogo afectivo y significativo con su patrimonio y con su historia como individuo y como ser social.

Pero, ¿cómo puede el museo establecer este diálogo?, ¿cómo crear las conexiones entre los objetos o los sitios históricos y los visitantes? Podemos contextualizar los objetos (de hecho lo estamos haciendo), pero difícilmente podríamos darles vida nuevamente para integrarlos en una propuesta museológica que permita al visitante una experiencia transformadora.

Debemos buscar un “nexo vital” que nos posibilite establecer este diálogo afectivo y significativo. Consideramos que esto es posible en la medida que –en el desarrollo de estas “experiencias”- la comunicación entre el museo y el público no se realice exclusivamente a través de los especialistas, intérpretes o actores contratados, sino que se integre a personas (de la comunidad) que posean una relación directa con la temática del museo y su contexto patrimonial.

37 Bacci, María Eugenia: “Museos: ¿Por qué invertir en ellos? El papel de los museos en el desarrollo económico y social de la comunidad”, Estudio realizado por la Fundación Aragua, Caracas, Venezuela. Julio, 2000.

38 Felipe Lacouture propuso el término “museo dialogal” para designar a los museos en los que la comunidad tiene voz, participación en la propuesta museológica y posibilidades de crítica y diálogo.

El museo tiene la posibilidad de convertirse en un instrumento de apoyo a la formación y fortalecimiento del individuo, al ofrecer al visitante sus propias y significativas experiencias, con posibilidades de recreación, en el sentido de recrear, de re-novar a la persona. Ofrecerle espacios –dentro y fuera del museo- donde pueda establecer un diálogo afectivo y significativo con su patrimonio y con su historia como individuo y como ser social.

Estos individuos o grupo de personas deben poseer “información” relacionada con la temática del museo. Esta puede ser de varios tipos: información histórica / anecdótica de determinados hechos, personajes o lugares, sobre “conocimientos” producto del saber popular o científico, o sobre técnicas y oficios tradicionales, entre otras. Pueden ser personas que trabajaron en el lugar (en el edificio histórico o en el espacio patrimonial) donde ahora está el museo o descendientes de las personas que produjeron o crearon los bienes patrimoniales que el museo preserva. Las posibilidades pueden ser muchas.

Veamos dos ejemplos tomados del Museo de Cultura Popular en Costa Rica:⁽³⁹⁾

El caso de Don Álvaro y sus visitantes:

Don Álvaro Zárate, constructor tradicional, trabajó en la restauración de la casa histórica del Museo, luego se quedó a cargo de las labores de mantenimiento, impartió los Talleres de “Recuperación de la Técnica de Bahareque” y hasta su retiro por enfermedad, ya que como él decía “de aquí sólo me sacan muerto”, estuvo a cargo de sus muy especiales “visitas acompañadas”⁽⁴⁰⁾ que realizaba los fines de semana en el Museo. Él acostumbraba a comentarme sobre estas “visitas acompañadas” y todo lo que había aprendido conversando con los visitantes. Sostenía que la mayoría iban al Museo a conocer la casona, la ambientación histórica y su entorno natural, pero que sobre todo querían conversar (yo agregó, conversar con él).

¿Y de qué conversaban? A ciencia cierta no lo sé, ya que como él me explicaba cada visitante era diferente y así también era el diálogo que establecía; de hecho con algunos no hablaba

³⁹ El Museo de Cultura Popular es un proyecto de extensión de la Universidad Nacional en Costa Rica, el cual coordiné desde su inicio en 1984 hasta 1995.

⁴⁰ La diferencia entre una “visita guiada” y una “visita acompañada”, como señala Marta Dujovne (1995), es que la primera, es la mayoría de las veces, el recitado de una supuesta verdad indiscutible, y la segunda, es el soporte necesario para que el espectador pueda hacer un uso creativo del museo.

en absoluto, ya que no querían ser “molestados” y sólo deseaban integrarse al ambiente y el respetaba esta necesidad. Pero con los otros, lograba establecer un diálogo profundamente personal. Les comentaba (con orgullo) que el había trabajado en el proceso de restauración de la casona y a partir de allí los acompañaba en el recorrido, escuchando al visitante, contestando sus preguntas y reflexionando ambos sobre diversos tema, que en general giraban acerca de la importancia de vivir en contacto con la naturaleza y la necesidad de rescatar algunas prácticas y valores de la Costa Rica de antaño; y hasta a veces, ayudándoles a recuperar sus recuerdos de infancia.

Don Alvaro lograba que el visitante tuviera una experiencia transformadora acompañándolo en un viaje al pasado, del cual regresaban ambos ciertamente enriquecidos.

El caso de Doña Ofelia y los duendes:

En el Museo de Cultura Popular desarrollamos varios proyectos productivos integrados por personas de la comunidad con el propósito de poder diversificar nuestras ofertas al público. Uno de estos, fue el proyecto de “Reactivación de la Cocina Tradicional”. Estaba integrado por varias mujeres de escasos recursos pero con amplios conocimientos tradicionales sobre las recetas y desde luego las prácticas y creencias asociadas. Una de las integrantes era doña Ofelia Chaves. Con ellas, el Museo desarrollaba diversas ofertas al público. Una de éstas consistía en que los sábados doña Ofelia preparaba en la cocina de leña de la casa histórica del Museo “melcochas” (caramelos tradicionales) para los niños y los vendía ahí mismo. Desde luego estos enloquecían por sus melcochas, las cuales vendía velozmente (por supuesto, disponía de una buena cantidad que había sido elaborada previamente por ella y sus compañeras de proyecto). También conversaba con el público, dándoles la receta y “los secretos” para su debida preparación, a las madres y padres interesados. Esta información iba matizada con datos y consejos sobre el uso curativo del azúcar y sus propiedades. También cuando ya había terminado de cocinar acostumbraba a contarles relatos a los niños.

Una tarde, mientras hablaba con doña Ofelia sobre aspectos del proyecto, le hice la sugerencia de qué le parecía si entre sus relatos les contaba a los niños la leyenda de los duendes. Ella me miró seriamente por unos instantes y me dijo: “no conozco la leyenda de los duendes, pero podría contarles sobre la vez en que los duendes se llevaron a mi hermanito.” Una vez que escuché atentamente su relato y asimilé el impacto que me produjo su historia, alcancé a responderle: “Ofelia, me parece una idea maravillosa!”

Para el público, la “experiencia” vivida con don Alvaro acompañándoles en un recorrido a través del tiempo, o con doña Ofelia, vendiendo sus melcochas, transmitiendo sus conocimientos y relatando su historia personal con los duendes, es profundamente diferente a participar en una “visita guiada” en el que se les recita una supuesta verdad indiscutible o de una “actividad de interpretación” donde una voluntaria del museo, cocina para regalar muestras al público y que para amenizar cuenta a los niños la leyenda sobre los duendes.

En los ejemplos relatados se estableció un verdadero “nexo vital” en el cual los visitantes participaron de una experiencia afectiva y significativa sobre diversas temáticas relacionadas con su patrimonio cultural tangible e intangible.

La originalidad de la propuesta del museo sostenible reside en trabajar no sólo con objetos “auténticos”, sino con personas “auténticas” en el sentido anteriormente señalado; así el museo logra constituirse y proyectarse como una institución que da respuesta a las necesidades del público al producir en él un mayor impacto y significativas experiencias potenciando la singularidad y “autenticidad” de su propuesta.

COMPROMISO Y SOSTENIBILIDAD

De la totalidad de instituciones museológicas que hoy existen en América Latina -aproximadamente 6,000-, más del 80% son museos medianos y pequeños que no cuentan con las condiciones y recursos necesarios para realizar eficientemente su labor. Y no creemos que esta situación se modifique, tomando en consideración las políticas culturales actuales.

Por lo tanto, que los museos se conviertan en instituciones que generen parte de su sostenibilidad, es hoy en día no sólo una necesidad, sino una demanda por parte de los estados nacionales, los gobiernos locales y las instituciones o empresas de los que de ellos dependen; y desde luego de las comunidades a las que ellos sirven.

Ante esta demanda generalizada, nos preguntamos:

¿Cuenta el museo con las condiciones necesarias para lograr generar parte de su sostenibilidad y posibilitar paralelamente el desarrollo de su entorno?

La propuesta de un museo sostenible radica principalmente, en crear las condiciones para su propia sostenibilidad institucional –en recursos humanos, infraestructura y logística- que le permita realizar una moderna gestión museológica, adecuada a los requerimientos, necesidades y oportunidades del medio.

Y paralelamente en posibilitar la generación de recursos a los miembros de la comunidad y el desarrollo local, por medio de la implementación conjunta de proyectos y actividades de preservación activa de los recursos patrimoniales ejerciendo un usufructo responsable del patrimonio cultural y natural.

Todo museo posee –si no las condiciones- si, las características necesarias para lograrlo. Ninguno partirá de cero, pues tienen la base de su fuerza institucional, una gran riqueza de contactos y de recursos potenciales, y una imagen establecida y reconocida en la comunidad.

Así mismo, todo museo –con mayor o menor éxito- está integrado a su entorno, entendiendo éste como la región donde el museo se ubica, la comunidad a la que pertenece y el patrimonio integral como marco referencia de su temática y colección. Sin embargo no basta con estar integrado para interactuar positivamente con su entorno.

Debemos tener muy claro que, el que un museo sea exitoso en desarrollo de recursos – su sostenibilidad- no implica necesariamente que tenga un impacto positivo en la preservación del patrimonio cultural y natural de la región, ni en el desarrollo sostenible de su comunidad.

Convertirse en un museo “sostenible” significa entonces:

- llevar a cabo una eficiente ejecución de las funciones museológicas,
- como resultado de una nueva comprensión de la relación con la comunidad,
- en la preservación y puesta en valor del patrimonio integral, y
- en la generación de recursos y beneficios para la comunidad y el museo.

Todo museo –con mayor o menor éxito- está integrado a su entorno, sin embargo, no basta con estar integrado para interactuar positivamente con él. Debemos tener muy claro que, el que un museo sea exitoso en desarrollo de recursos – su sostenibilidad-, no implica necesariamente que tenga un impacto positivo en la preservación del patrimonio cultural y natural de la región, ni en el desarrollo sostenible de su comunidad.

Beneficios de la comunidad y del museo:

La mayoría de los modelos museológicos proponen la generación de algún tipo de beneficio como incentivo de participación de los miembros de la comunidad, como se puede observar en el siguiente cuadro.

Pero a diferencia de los otros modelos, el museo sostenible, exige que sus actividades, proyectos y programas se amplíen de tal forma que no sólo beneficien al museo y sean de impacto para el patrimonio, sino que devuelvan beneficios concretos a las personas o grupos involucrados, y que estos beneficios puedan ser medibles y cuantificables.

Así el museo amplía las oportunidades de involucramiento de miembros de las comunidades por medio de su participación en una diversidad de proyectos y actividades generadoras de remuneración económica directa o indirecta.

A su vez, los beneficios de los miembros de la comunidad no sólo tienen un carácter económico, sino que incluyen ganancias no pecuniarias provenientes del reconocimiento a su trabajo o servicio, generando prestigio, status, auto valorización, confianza y estímulos diversos por su participación en actividades creativas y de alta calidad.

Por su parte, el museo obtiene importantes beneficios, como son, entre otros: la ampliación de su oferta y posibilidad de generación de nuevas ofertas lo cual permitiría la diversificación de ingresos; y desde luego, un mayor impacto en el público (dentro y fuera de su sede) brindándole una proyección local y regional.

Tipo	Actividad	Beneficio a la Comunidad	Beneficios del Museo
Museo Tradicional Actual	Demostración sobre un oficio o conocimiento tradicional	Por medio de un trabajo voluntario o remunerado recibe gratificación personal	<ul style="list-style-type: none"> • Complemento a una exhibición o actividad programada • Poca inversión
Museo Comunitario	Organización y ejecución de una gran actividad comunal	Por medio de la participación voluntaria se da gratificación personal y solidaridad grupal	<ul style="list-style-type: none"> • Obtención de fondos para el museo comunitario
Museo Sostenible	Proyecto productivo permanente que ofrece productos y servicios nuevos, sumado a las otras actividades del museo	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de ingresos • Capacitación • Otros beneficios: reconocimiento que genera prestigio, confianza, valoración y estímulos diversos por participar en una actividad creativa y de alta calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliación de oferta • Generación de nuevas ofertas • Proyección local y regional • Diversificación de ingresos

Con base en lo establecido en este capítulo, podemos concluir que el compromiso del museo con la comunidad / público, con el patrimonio integral y consigo mismo, es hacer su mayor esfuerzo y los cambios y ajustes necesarios para poder generar su sostenibilidad y la de su entorno, buscando obtener los siguientes resultados:

- generar ingresos e incrementar recursos para el museo, que permitan realizar eficientemente su labor,
- producir un incremento en la visitación del museo, haciendo que el mensaje del museo llegue a una mayor audiencia,
- poner en valor los recursos patrimoniales, propiciando su preservación, recuperación y usufructo responsable por medio de la creación de servicios / productos culturales,
- producir en el público un mayor impacto y significativas experiencias, por medio de la oferta de servicios y productos culturales, llevados a cabo en forma conjunta por el museo y la comunidad,
- generar ingresos y beneficios a los miembros de la comunidad que les permita un incremento en su calidad de vida, posibilitando el desarrollo local.

Los museos tiene la posibilidad de generar parte de su sostenibilidad y el desarrollo de su entorno, ya que ninguno partirá de cero; pues tienen la base de su fuerza institucional, una gran riqueza de contactos y de recursos potenciales y una imagen establecida y reconocida en la comunidad.



■ ■ **Hacia un Museo Sostenible** ■ ■ ■ ■

La gestión museológica

Respondiendo a las demandas y ofertas del medio

Trabajando con la comunidad como socia y aliada

Reorientando nuestro trabajo museológico

LA GESTIÓN MUSEOLÓGICA

Todo museo desarrolla sus programas y actividades respondiendo a un sistema museológico integrado por tres funciones básicas: la preservación (todo lo relacionado con la conservación y manejo de colecciones), la investigación (todo lo relacionado con la curaduría de las colecciones) y la comunicación (todo lo que sirva para transmitir información a una audiencia). A este modelo se le conoce como el modelo PRC por sus siglas en inglés. ⁽⁴¹⁾



Peter van Mensch explica que en este sistema museológico cada función puede analizarse como un proceso de entrada – transformación – salida; de ahí que la salida de una función puede ser la entrada de otra función ⁽⁴²⁾.

41 Van Mensch, Peter: “Museological Functions”. En: Towards a Methodology of Museology, PHD Thesis, University of Zagreb, Yugoslavia, 1992.

42 Un ejemplo clásico de esto sería el guión científico como producto de salida de la Investigación que se convierte en entrada de la función de Comunicación, transformándose en un guión museográfico, para luego montarse en una exhibición, como un producto de salida de la función de Comunicación, en este caso como producto de salida del sistema.

Sin embargo, nos advierte, que tal sistema puede convertirse fácilmente en un sistema autónomo, cerrado, o como Duncan Cameron lo expuso, un sistema “autista”. Considera que es posible quebrar este sistema por medio de la socialización y para esto retoma el concepto del museo integral (propuesto en la Mesa de Santiago, en 1972). La integración física del museo en su ambiente y la democratización total de las funciones museológicas, que este concepto propone, requiere de nuevos acercamientos entre la museología y la teoría sobre gestión, las cuales deben encontrar las maneras de estimular y guiar estos desarrollos. ⁽⁴³⁾

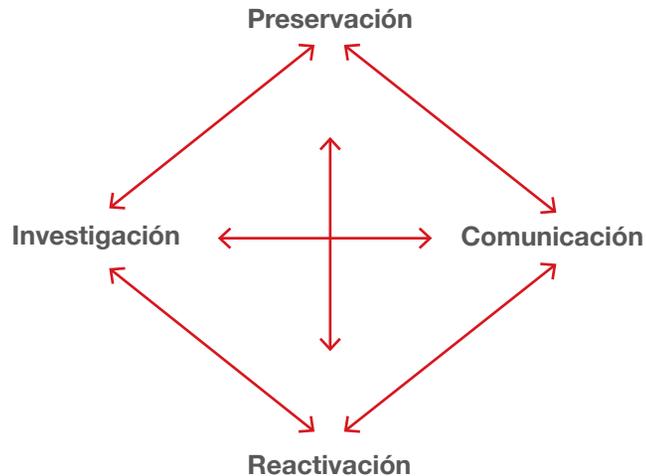
Un sistema funcional

Coincidentemente, la propuesta del museo sostenible entiende que, para convertir éste en un sistema abierto, que permita su retroalimentación con el patrimonio integral y el establecimiento de una nueva relación con la comunidad, debe integrarse una cuarta función.

A esta nueva función del sistema museológico la denominamos la función de Reactivación (entendida como todo lo relacionado con las estrategias que sirven para integrar sectores de la comunidad como socios/aliados del museo).

Si vemos la propuesta en un gráfico, resultaría del siguiente modo:

43 Peter van Mensh “Museological relevance of management techniques”. En: Lecture of museology, Reinwardt Academy, Leiden, Netherlands, 1983. Citamos textualmente “Each function can in itself be analyzed as a process of input-transformation-output. The output of one function can be the input of another function. Such a system can easily develop into a self-contained, closed system or, as Duncan Cameron put it, an ‘autistic’ system. Museums are legendary for their ivory-tower image. Socialization means to crack the ivory tower. During a Round Table Conference on the function of Latin American Museums in the contemporary world, organized in 1972 at Santiago, Chile, a very useful concept was developed: the integrated museum. The physical integration of the museum in its environment and the total democratization of the museological functions, requires new approaches of the management and logistical processes. Again museology and management theories should find ways to stimulate and guide these developments.”



Cada una de las funciones museológicas clásicas, comprende:

Preservación: (todo lo relacionado con la preservación y manejo de las colecciones)

Conservación: función que se ocupa de mantener las colecciones en su estado primario, sin alteración en el tiempo, para garantizar que los objetos no pierdan su función documental.

Restauración: intervención de una fuente primaria documental (objeto) para devolverle su integridad estructural de modo que siga cumpliendo su función museológica.

Registro y Documentación: labores fundamentales abocadas a preservar la información integral de las colecciones. El registro organiza la información sobre las colecciones y su devenir en el tiempo y el espacio, facilitando el uso racional de ellas. La documentación potencia el aspecto informativo / comunicativo del museo al coleccionar la información de fuentes primarias y secundarias relacionadas con las colecciones, posibilitando cruces de información, investigación y la conservación de las colecciones.

Investigación: (tradicionalmente conocido como la “curaduría” de las colecciones)

La Investigación en el museo es la función que guía el discurso de las exhibiciones, la documentación de las colecciones y el material gráfico y audio-visual asociado. Se basa en el conocimiento y manejo experto de la temática de las colecciones, estableciendo y desarrollando aquellos significados que son del interés del especialista. Comprende, entre otras, las funciones de: sugerir la actualización de colecciones y adquisiciones para completar el acervo institucional; investigación sobre las colecciones; investigación conceptual de colecciones y la elaboración de guiones científicos.

Comunicación: (todo lo que sirva para transmitir información a una audiencia)

Educación: función vinculada al proceso de enseñanza / aprendizaje generado en el museo en cada una de sus actividades. Se ocupa de la aplicación de teorías del aprendizaje y el conocimiento a las propuestas comunicacionales que el museo destina como servicios para sus públicos.

Diseño de exhibiciones: es la función que tradicionalmente ha caracterizado al museo, como su medio predilecto, para comunicar al público la información sobre su temática y colecciones. Se vale de varios lenguajes para el logro de la comunicación, como el visual, el táctil o el auditivo. En ella se evidencia la ideología del museo, en un metalenguaje simbólico, por la inclusión u omisión de contenidos de exhibición y la selección de materiales para el montaje.

Relaciones Públicas: esta función se ocupa de vincular por medio de una comunicación eficiente y efectiva, al museo con sus diversos públicos (internos y externos), propiciando la relevancia de la institución a nivel local y nacional.

La nueva función propuesta, comprende:

Reactivación: (las estrategias que sirven para integrar a la comunidad como socia / aliada)

Diagnóstico de recursos patrimoniales: función dirigida a investigar sobre los recursos patrimoniales naturales y culturales que se encuentran en la región; y a recabar información sobre el nivel de uso de estos recursos y también la detección de la legislación patrimonial existente relacionada.

Censo y registro de recursos humanos de la comunidad: función realizada por el museo, con el apoyo de la comunidad que consiste en la detección de potenciales recursos humanos en la comunidad, los cuales son registrado en un Censo. Este sirve para la conformación de proyectos productivos, para su participación en actividades de comunicación con el público, como para la obtención de información temática contextual.

Organización de proyectos productivos: función que se encarga de todo lo concerniente con la propuesta, viabilidad, organización y desarrollo de proyectos productivos relacionados con la temática del museo, con la participación de miembros de la comunidad.

Capacitación a la comunidad: función que busca el compartir con la comunidad, los conocimientos y técnicas museológicas, y el desarrollo de habilidades y destrezas que puedan ser de utilidad para elevar el nivel y calidad de vida de la comunidad.

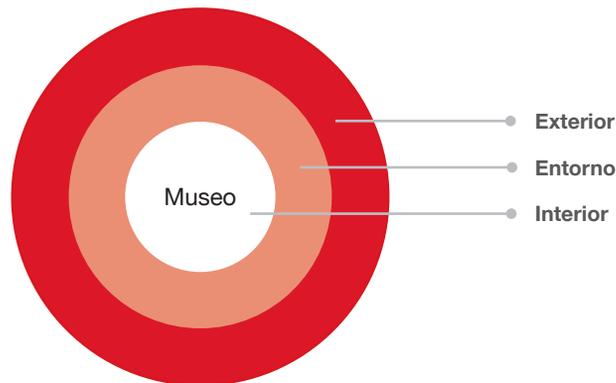
Niveles de interacción

En el sistema museológico propuesto, podemos observar que las cuatro funciones se retroalimentan entre sí, pero este sistema no corre el riesgo de convertirse en un sistema cerrado o “autista”, debido a que establece una fuerte interrelación con su entorno y con el exterior.

Para que el sistema museológico propuesto sea funcional y estable, requiere de las siguientes condiciones:

- equilibrio entre sus cuatro funciones
- permanente retroalimentación entre las funciones
- fluida interacción con el entorno
- monitoreo de las posibilidades y demandas del exterior

Una condición fundamental para convertir una institución en un museo sostenible es tener claro que la gestión museológica se desarrolla en tres diferentes niveles de actuación:



En el Exterior: respondiendo a las demandas y ofertas del medio

El museo se ve afectado en forma permanente por situaciones provenientes del exterior, entendiendo éste, como el marco de actuación mayor (a nivel nacional e internacional) que abre una serie de nuevas posibilidades de desarrollo y crecimiento y que a su vez ejercen diversos niveles de presión para el cambio y la adaptación a nuevas demandas.

En este caso la gestión museológica debe coordinar en forma equilibrada las funciones museológicas y las demandas que la sociedad –nacional e internacional- ejerce sobre la institución, lo que se expresa en la actualización y generación de políticas.

En el Entorno: trabajando con la comunidad como socia/aliada

Entendemos por entorno inmediato del museo, la región donde se ubica, la comunidad a la que pertenece y el patrimonio integral como marco de referencia de su temática y colección. En el siguiente gráfico podemos observar que el museo sostenible establece una doble situación –de impacto y dependencia- por un lado, con el patrimonio (parte superior del gráfico) y por otro con la comunidad (parte inferior del gráfico).⁽⁴⁴⁾

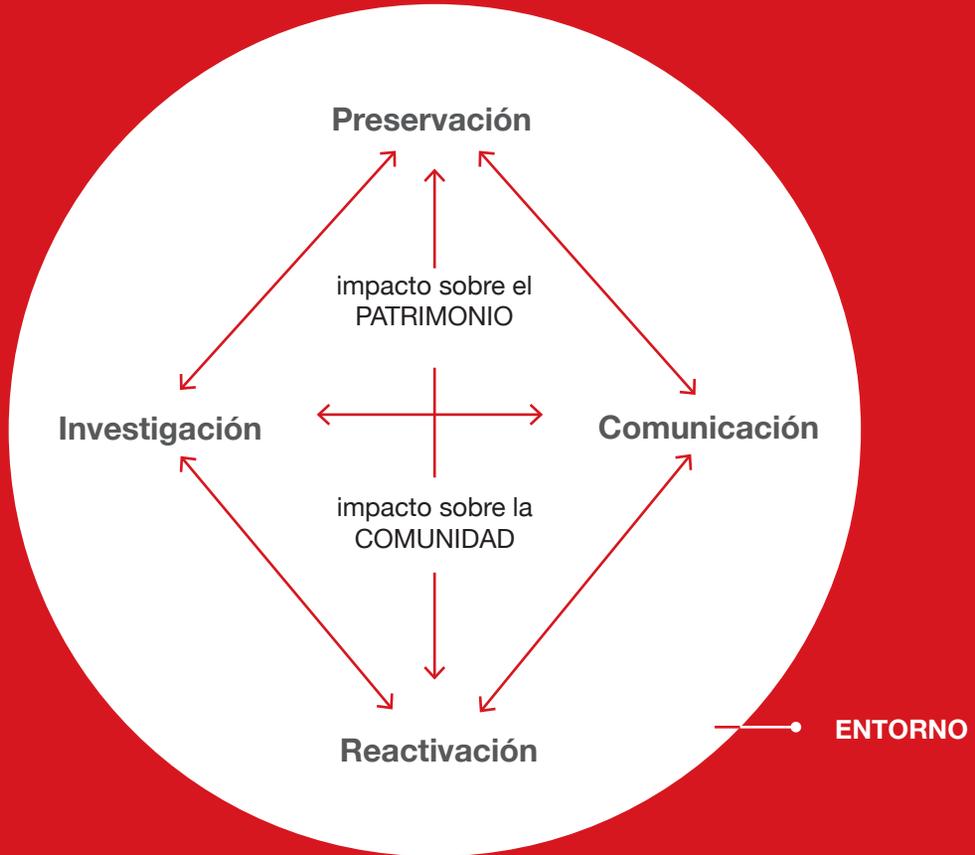
El desarrollo de una eficiente gestión museológica en el entorno, consiste justamente en hacer que las funciones museológicas estén al servicio de reunir, poner en valor y dar acceso a la comunidad a la memoria cultural y recursos patrimoniales que les son propios.

En el Interior: reorientando nuestro trabajo museológico

Nos referimos fundamentalmente a la gestión de las funciones gerenciales, las cuales guían y coordinan el plan museológico y los diversos programas del museo.

⁴⁴ En el desarrollo de este Capítulo, al analizar las líneas de acción para trabajar en el entorno, podremos comprender cómo y por qué se establece esta relación de impacto y dependencia del museo con la comunidad y su patrimonio.

El Sistema del Museo Sostenible



La propuesta del museo sostenible requiere de adaptaciones en la forma de trabajo tradicional, demandando principalmente autonomía en la ejecución de las funciones, capacidad de trabajo en equipo y un alto nivel de compromiso y responsabilidad.

La gestión museológica debe preocuparse prioritariamente en fortalecer los vínculos con el Ente Rector del cual depende (gobierno local, institución académica, fundación, empresa privada, entre otros) y el cual es responsable de establecer las políticas y por ende, de aprobar los cambios y modificaciones necesarias para que se puedan llevar a cabo las líneas de acción propuestas.

En cada uno de los niveles de actuación descritos (Exterior, Entorno e Interior) se proponen una serie de líneas de acción, entendidas éstas como propuestas de trabajo permanentes.

Las líneas de acción que el museo sostenible propone, son las siguientes:

I. En el Exterior: respondiendo a las demandas y ofertas del medio

1. Estar informado de los “nuevos escenarios” que se dan en la región
2. Hacer uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)
3. Desarrollar la imagen del museo
4. Conocer las demandas del turismo cultural y ambiental

II. En el Entorno: trabajando con la comunidad como socia/aliada

5. Detectar y compartir información sobre el patrimonio
6. Crear servicios y productos culturales con la comunidad
7. Desarrollar proyectos productivos con viabilidad económica

III. En el Interior: reorientando nuestro trabajo museológico

8. Organizar un equipo de trabajo y la comunicación interna
9. Diversificar las fuentes de financiamiento y competir por la atracción del público

En la medida de las posibilidades e intereses de cada museo, este deberá integrar las propuestas que surgen de las líneas de acción a las actividades que actualmente realiza con el fin de transformar su institución en un museo sostenible.

RESPONDIENDO A LAS DEMANDAS Y OFERTAS DEL MEDIO

Como claramente se puede observar en las fuerzas exteriores al museo (Oportunidades y Amenazas) que presenta nuestro FODA⁽⁴⁵⁾ la existencia de nuevos escenarios, está alterando la tradicional forma de gestión de los museos, abriendo a su vez nuevas posibilidades y creando nuevas necesidades. Los museos debemos hacer un uso inteligente de estos nuevos escenarios y estar actualizados y alertas a los cambios que se producen a nivel internacional, regional y nacional.

1. Estar informado de los “nuevos escenarios” que se dan en la región ⁽⁴⁶⁾

Los museos latinoamericanos son instituciones que mayoritariamente dependen de instancias gubernamentales, esto hace que sean particularmente sensibles a los vaivenes de las políticas socioeconómicas y culturales de los estados, enfrentando situaciones

⁴⁵ Ver en el Capítulo II: Situación actual y nuevas necesidades, gráfico FODA

⁴⁶ Conceptos tomados de: Varela, Ximena y Jiménez, Sigfrido (2003)

difíciles debido a factores estructurales vinculados a las reformas políticas y económicas emprendidas por los países de la región desde la década de los años ochentas.

Contracción del Estado y reducción del presupuesto en Cultura:

En primer lugar, la búsqueda del equilibrio fiscal se plasmó a través de la reducción de presupuestos en todas las áreas, siendo uno de los sectores más golpeados por el ajuste fiscal el cultural. Los serios recortes de presupuesto en áreas consideradas no esenciales (museos, sitios históricos, etc.) han obligado a las instituciones a buscar formas alternativas de financiamiento. A pesar de ser una seria “amenaza”, también se convirtió en una “oportunidad” al permitir una apertura administrativa para la gestión. Se observan una serie de tendencias paralelas en los museos latinoamericanos en respuesta a esta situación:

En algunos casos, la fusión de diferentes museos estatales en una sola entidad. En otros, el crecimiento de museos de carácter mixto (respaldados tanto por el estado como por capitales privados) y los privados. Estos últimos suelen ser de dos tipos: coleccionistas privados que establecen su propio museo, o museos empresariales (de la más variada calidad desde el punto de vista museológico), los que han tenido un crecimiento muy importante en los últimos años.

Otro tipo de tendencia es la incursión de los museos en el área comercial, a través de la venta de productos y servicios. Al reducirse los presupuestos estatales, algunos países adoptaron legislaciones que permiten a los museos estatales (y aquellos adscritos a gobiernos locales) el generar recursos propios a través de mecanismos comerciales y también otorgándoles beneficios fiscales a las empresas para que donen o patrocinen a museos, y permitiendo la creación de «Asociaciones de Amigos» para apoyar la obtención de recursos y facilitar

su administración. Esto último ha generado la aparición de instituciones de carácter mixto (instituciones públicas + instituciones de carácter privado) abriéndose con ello una gran posibilidad para la gestión autónoma.

Descentralización del Estado y fortalecimiento de gobiernos locales:

Luego de los desafíos presupuestales, el segundo gran tema dentro de la reforma estructural es el de la descentralización. Tras décadas, siglos, de actividad centrada en la capital nacional o en el caso de los países más grandes, en alguna capital regional, la descentralización no se logra de la noche a la mañana. Se están haciendo muchos esfuerzos en este sentido pero los avances han sido, salvo algunas excepciones, sumamente lentos y desiguales.

Los gobiernos locales están tomando mayor importancia en el ámbito de los museos. Los consejos culturales, por ejemplo, ya no dependen del gobierno central sino de los municipios. Esta tendencia se manifiesta aun en los países más pequeños, en muchos casos, los museos han cobrado mayor importancia política para sus localidades a partir de la reafirmación de las identidades particulares.

Las consecuencias son muy importantes para el desarrollo de un apoyo sostenido y permanente a las instituciones patrimoniales por parte de los gobiernos locales. En casi todos nuestros países se ha venido dando con mayor o menor éxito este proceso. Un ejemplo bastante exitoso podemos apreciarlo en México a través de la política de descentralización del Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH) y los museos comunitarios, museos regionales y sitios arqueológicos a su cargo.

Sin embargo, no en todos los países los gobiernos locales cuentan con políticas culturales claras que definan la inserción de los museos. A pesar de ello, es responsabilidad del museo estar al tanto de la situación y conocer los instrumentos legales para poder realizar un eficiente “cabildeo” que posibilite el reconocimiento y apoyo oficial al museo, o por lo menos la “presión” para lograr el presupuesto necesario.

Integración del aspecto cultural y ambiental en proyectos de desarrollo: ⁽⁴⁷⁾

Otro importante ‘escenario’ está principalmente relacionado con la demanda por parte de los organismos de financiamiento de integrar el aspecto cultural / ambiental en proyectos de desarrollo local. Esto ha tenido como consecuencia que varias instituciones patrimoniales (entre ellas, museos) hayan sido invitadas a participar o integrarse en proyectos de desarrollo. También ha abierto la posibilidad que sean las mismas instituciones las que presentan proyectos a organismos internacionales, enmarcando dichas propuestas como parte del desarrollo comunal y regional.

Muchos de estos proyectos tienen como objetivo implementar acciones de turismo cultural y ambiental. Los esfuerzos llevados a cabo en este sentido, ha hecho que instituciones patrimoniales involucraran a la comunidad en actividades conjuntas, abriendo a su vez nuevas posibilidades y oportunidades, para ambos.

47 DeCarli, Georgina: “Algunas reflexiones sobre el museo y la preservación del patrimonio”. Ponencia presentada ante la X Reunión del ICOM-LAC (Comité de Museología para América Latina y el Caribe del ICOM), realizada en Diciembre del 2003, en Salvador de Bahía, Brasil.

La existencia de nuevos escenarios, está alterando la tradicional forma de gestión de los museos, abriendo a su vez nuevas posibilidades y creando nuevas necesidades. Los museos debemos hacer un uso inteligente de estos nuevos escenarios, y estar actualizados y alertas a los cambios que se producen a nivel internacional, regional y nacional.

2. Hacer uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) ⁽⁴⁸⁾

Desde el año 1995 ha habido un esfuerzo para motivar la incorporación de Museos en Internet y enseñar a los profesionales los posibles beneficios de este poderoso pero caótico mecanismo de información. Hoy en día, los museos latinoamericanos todavía siguen ignorando o confundidos sobre las posibilidades y problemáticas que éste ofrece.

La “Web museológica” ⁽⁴⁹⁾ casi diez años después sigue siendo una metodología de trabajo incipiente. Pero sin lugar a dudas las TIC están afectando considerablemente la forma de trabajo “aislada” de los museos, al proveerse de las herramientas básicas para la obtención y el intercambio de información en Internet.

Entre los diversos países de la región se puede apreciar una participación desigual en la capacidad tecnológica de las instituciones patrimoniales de dar información digital de los recursos que preservan y en la capacidad de comunicación de sus profesionales a través de Internet. Al interno de los países hay una gran diferencia entre la información proveniente de la capital o ciudades del interior.

Los museos generalmente tienen un acceso limitado a Internet, a pesar de que éste ha aumentado enormemente durante los últimos años, este acceso se limita principalmente al

48 Conceptos tomados de: DeCarli, Georgina y Tsagaraki, Christina: “Los Museos Latinoamericanos e Internet: la experiencia de la Red-ILAM”, artículo electrónico del ILAM, Fundación ILAM, 2003. En: http://www.ilam.org/docs/ILAM/Edit3_Art_VigenciaNM.pdf ; y DeCarli, Georgina: “La Red-ILAM y la construcción de un bien cultural común”, Revista Museum, UNESCO, París, 2002, # 216.

49 Los “Web museológicos” presentan a su vez diversos diseños, grados de complejidad y profundización de la información. Piacente en 1996, como parte de su tesis de Maestría, introduce la siguiente categorización de los museos virtuales: “folletos virtuales” con la publicación de información básica de promoción del museo, como por ejemplo, información sobre la historia del museo, sobre la colección y datos para la visita; “museos en el mundo virtual” donde el mismo museo está presentado en línea, con recorridos virtuales, mapas del museo, etc.; y los “museos verdaderamente interactivos” que guardan alguna relación con el museo físico pero que también incorporan elementos nuevos posibles solamente en el ámbito digital y actividades interactivas con el público. Maria Piacente, 1996, Surf's Up: Museums and the World Wide Web, MA Research Paper, Museum Studies Program, University of Toronto, Presentado en: Theater (1998)

uso de correo electrónico y para la difusión de sus actividades. En general, podemos decir que es poco frecuente el uso “institucional” de la comunicación electrónica.

En América Latina se ha venido dando un esfuerzo por reunir y presentar información sobre las instituciones museológicas. Ejemplo de esto es la red electrónica del Instituto Latinoamericano de Museos (Red-ILAM) cuyo sitio Web (www.ilam.org) es desde 1997, el único portal que contiene los Directorios completos de los Museos y Parques de 20 países de América Latina y a su vez cubre la temática museológica por medio de una diversidad de servicios gratuitos, posibilitando así la “visibilidad” de los museos y la “vinculación” de sus profesionales.

Para un museo sostenible es imprescindible hacer uso de las posibilidades que nos ofrecen las TIC: no sólo para utilizarlo como una nueva y poderosa herramienta que hace mas eficiente nuestro trabajo diario, sino también como un apoyo a nuestro crecimiento profesional e institucional.

Otro aspecto a tener en cuenta y que puede ser un aporte importante en los esfuerzos por diversificar la generación de ingresos para el museo, es la posibilidad del comercio electrónico. La venta electrónica de productos (reproducciones, juegos didácticos, souvenir, entre otros) y hasta la venta de servicios es una posibilidad mucho más cercana de lo que creemos.

Para ello no es necesario que el museo tenga una gran oferta ni diversidad de productos; lo importante es tener productos de muy buena calidad y “singulares” (como de hecho es una reproducción) y sobre todo tener la iniciativa de establecer contacto y alianza con aquellos



Le invitamos a visitar
los Museos y Parques
de América Latina...

www.ilam.org

ARGENTINA
BOLIVIA
BRASIL
CHILE
COLOMBIA
COSTA RICA
CUBA
ECUADOR
EL SALVADOR
GUATEMALA
HONDURAS
MEXICO
NICARAGUA
PANAMA
PARAGUAY
PERU
PUERTO RICO
REP. DOMINICANA
URUGUAY
VENEZUELA

PRÓXIMOS TALLERES

Museos y Educación:
Desarrollo
de Estrategias
Educativas en
Instituciones Museológicas
9 - 30 Mayo, 2003

Estudios de Público:
Herramientas
para el desarrollo
de las Instituciones
Museológicas
6 - 27 Junio, 2003

portales o plataformas que hagan posible que los potenciales clientes los encuentren y ofrecer sus productos a través de ellos o asumir la venta directa, en alianza quizás con otros museos.

3. Desarrollar la imagen del museo ⁽⁵⁰⁾

En nuestros días, con el incremento del flujo de informaciones, los seres humanos cada vez tienen menos tiempo para detenerse a leer o indagar imágenes complejas, por ello los identificadores de las organizaciones cumplen la función de llamar la atención, aproximar, diferenciar y mantener presencia en el entorno de su competencia. La respuesta del público ha demostrado que esto, es cada vez más prioritario para subsistir dentro de un mundo competitivo con recursos limitados.

Una necesidad de cualquier institución museológica, sea esta del sector privado, perteneciente a una organización sin fines de lucro, o dependiente del gobierno central o local, es el establecer una imagen de la organización que posibilite su identificación, y visibilice para los diferentes públicos con quien debe relacionarse, los valores y principios establecidos en su carta constitutiva, así como la cultura organizacional.

El éxito de una imagen dependerá de lo eficiente que sea para comunicar de manera sintética quién es la organización, a qué se dedica, para quién trabaja y que todo ello sea comunicado en un lenguaje visual claro, coherente y atractivo, en el que no se encuentren elementos que ocasionen ruido (interferencia) en la comunicación.

⁵⁰ Conceptos tomados de “Imagen Corporativa para Instituciones Museológicas”, Seminarios ILAM, Contenidos, Prof. Sigfrido Jiménez, 2001.

El establecimiento de la imagen es una situación que debe solucionarse desde la perspectiva de la comunicación, sin embargo, es un trabajo de tipo interdisciplinario que se concreta en una serie de estructuras comunicativas que redundan en un mensaje coherente y unívoco, que favorece la recordación, ubicación y fidelidad de marca en los públicos, así como una mayor identificación del personal de la organización, con las consecuentes ventajas que esto significa.

El resultado del proceso de establecimiento de la imagen se conoce como el –Manual de imagen corporativa- que normalmente contiene, antecedentes, análisis de la cultura institucional (formal e informal), misión y visión de la organización, identificación de los públicos (proveedores, organizaciones y visitantes entre otros) y su perfil, definición de la imagen en término de isotipo, logotipo, tipografía, color, gráfica entre otras; además las regulaciones de uso, por ejemplo, ubicación del logotipo en caso de que se deba unir con otros, orientación en el espacio (vertical u horizontal); el manual establece también que uso se le dará a cada componente de la imagen, por ejemplo si el isotipo se usará solo en papelería mientras que el logotipo se usará en uniformes del personal, vehículos y materiales promocionales.

Es importante destacar en este punto que la imagen corporativa no es la creación de un logotipo o de un despegable para promocionar el museo, en contrario, es un esfuerzo holístico por organizar el discurso por medio del cual la organización va ser reconocida e identificada en el largo plazo.

4. Conocer la demanda del turismo cultural y ambiental

La demanda del turismo internacional y nacional, posibilita al museo convertirse en una “puerta de entrada” a la diversidad natural y cultural del territorio que este comprende,

ampliando y diversificando su oferta mas allá de los muros del museo ; y esto es justamente lo que exige el turista visitante.

“Los turistas se dirigen preferentemente a museos representativos de la historia, la cultura y las tradiciones del país anfitrión con el afán de conocer lo que les resulta mas novedoso y particular; tal es el caso de las instituciones de carácter regional o local, donde es mas directa la relación con las comunidades”. (51)

Uno de los principales problemas del turismo cultural es la falta de inventarios de recursos patrimoniales y / o de productos culturales; y cuando estos existen, es escasa la promoción y comercialización de los mismos.

La oferta de servicios y productos culturales, resultado de una actividad conjunta entre el museo y la comunidad, produciría en el turista un mayor impacto y la vivencia de significativas experiencias, posibilitándole también la comprensión de la comunidad que visita y de los recursos patrimoniales que esta preserva, fomentando de esta manera el respeto a la diversidad cultural.

La mayor parte de proyectos exitosos provienen de la oferta al sector turístico. En estos proyectos se evidencia claramente los beneficios de una alianza entre el museo y su comunidad. Sin embargo, el museo y la comunidad deben tener siempre muy claras sus prioridades en relación a los recursos patrimoniales que preservan, ya que como bien lo señala Ramón Bonfil “tales patrimonios tienen en primer lugar, el valor de documentos del transcurrir del hombre y la sociedad a través de la historia y factor de identidad y cohesión

51 En: la “Propuesta del ICOM para una Carta de Principios sobre Museos y Turismo Cultural”. Esta propuesta fue elaborada por los participantes en el taller “Museos, Patrimonio y Turismo Cultural” organizado por el ICOM, con la colaboración de los comités nacionales peruano y boliviano, en Trujillo (Perú) y La Paz (Bolivia), del 21 al 27 de mayo de 2000.

social del grupo que lo genera, y que su valor en tanto que atractivo turístico generador de riqueza, si bien es innegable e importante en el actual momento, es un valor agregado que nunca debe sustituir la primacía del primero”.⁽⁵²⁾

TRABAJANDO CON LA COMUNIDAD COMO SOCIA Y ALIADA

5. Detectar y compartir información sobre el patrimonio

El detectar, compartir y transmitir información sobre el patrimonio (cultural, natural, tangible e intangible) es un componente esencial del museo sostenible, y para ello:

- Se le da prioridad a la información relacionada con la(s) temática(s) del museo, sobre la obtención o aumento de colecciones,
- Se involucra a las comunidades en la detección, investigación y comunicación de sus propios bienes patrimoniales,
- Todo servicio y/ o producto cultural ofrecido al público será acompañado por una detallada descripción sobre su historia, uso y función en su contexto cultural.

La difusión de información a través de grupos organizados de la comunidad que ofrecen sus servicios y productos conjuntamente con el museo, ayudará a la transformación de la percepción del público sobre la existencia y fines del museo, poniendo énfasis en que éste trabaja con la comunidad en acciones concretas de preservación activa del patrimonio.

⁵² Bonfil Castro, Ramón: ponencia presentada en su calidad de Presidente del ICOMOS Mexicano en el Congreso Iberoamericano de Patrimonio Cultural, Desarrollo y Turismo. Morelia, Michoacán, México. Junio, 2003.

Para lograr que el museo pueda implementar y desarrollar eficazmente las diversas actividades que se propone realizar para su oferta diversificada y novedosa al público se deben establecer estrategias de recolección de datos, sistemas de archivos y de acceso a la información que nos permitan disponer de toda la información necesaria.

Con esto en mente hemos identificado las siguientes herramientas de detección y registro de información:

A. Censo de Recursos Humanos:

Consiste en la recolección de información que nos permita conocer los diversos sectores de la comunidad con los cuales (potencialmente) podríamos desarrollar nuestras actividades y proyectos.

La estrecha relación del museo con su comunidad se basa en gran parte en el hecho de que la temática del museo actual tiene un enfoque histórico o productivo que se relaciona con el desarrollo de actividades económicas y condiciones del medio ambiente, que le han dado razón de ser a la comunidad de la cual el museo es representativo. Esto implica la existencia en la comunidad, de un importantísimo potencial humano el cual fácilmente el museo puede canalizar a través de actividades de carácter permanente y de ofrecimientos al público en su sede y fuera de ella.

Los sistemas de identificación y recolección de la información variarán con el interés del museo, el tamaño de la comunidad y los vínculos con otras instituciones que podrían apoyar y compartir los resultados de este esfuerzo. Los censos de población o de oficios ya realizados formarán la base de esta actividad, asegurando el museo la actualización y profundización

de la información. En casos especiales, los mismos individuos servirán como informantes de otros que desarrollan el mismo oficio. Asociaciones de pensionados, clubes de aficionados, etc., darán la entrada a un núcleo de individuos que poco a poco se puede ir ampliando.

Gran parte de esta información (proveniente de diversas fuentes e incluso del mismo museo) no es tomada en cuenta por los que trabajamos en museos, más que como una serie de datos anecdóticos de informantes curiosos; parte del romanticismo histórico de nuestro trabajo, pero jamás ha sido valorizada ni se ha reparado en el potencial práctico de esta información.

Tomemos como ejemplo, la señora que prepara dulce con una receta celosamente custodiada por la familia a través de varias generaciones. Podemos, tal vez, probar el producto, mandarlo al laboratorio para analizar sus componentes e incluso convencerla que tiene el deber de compartir la receta con el museo (bajo condiciones de confiabilidad) como un seguro contra la eventual pérdida del conocimiento. Pero lo probable es que termina archivado en un folder marcado "Recetas Tradicionales" y servirá para que un futuro colega (que no ha probado el producto y no tiene la menor información para interpretar la frase "ponerlo a fuego lento hasta que esté a punto") tome una decisión de incluirlo o no en un libro de recetas tradicionales.

Raramente se nos ocurrirá ingresar los datos de esta cocinera tradicional en un censo de recursos humanos, para que un futuro próximo podamos relacionarla con una gama de opciones para su incorporación en un proceso de preservación activa del patrimonio y de reactivación productiva.

B. Base de Datos Temática:

Consiste en la detección, recolección y registro de toda la información posible relacionada con:

- los objetos de la(s) colección(es) que posee el museo, sus antecedentes históricos y su contexto cultural y natural,
- las actividades / oficios, conocimientos y creencias asociadas con su uso y las técnicas de su elaboración, los productores o personas que poseen los conocimientos tradicionales y sus vínculos con la comunidad,
- las prácticas culturales de la comunidad, entendidas éstas como el conjunto de costumbres, actitudes, creencias y valores,
- los recursos patrimoniales de la región.

Estas bases de datos deben estar indexadas de manera compatible, con el fin de poder compartir información y así enriquecer la propuesta de los proyectos.

La obtención de información, independientemente de la capacidad de investigación interna que posea el museo, debe proceder de diversas fuentes. Entre estas hay dos principales: la proveniente de las alianzas con otras instituciones (como universidades) y la proveniente de la investigación participativa con miembros de la comunidad, estudiantes de escuelas y colegios y con sectores organizados de la misma comunidad (hogares de ancianos, asociaciones de desarrollo, clubes, entre otros). Esto nos permite no sólo la obtención de mayor información, sino el tratamiento de la misma desde diferentes puntos de vista disciplinarios, de sector social y de grupos de edad.

La posesión y uso de la información especializada posibilitará al museo sostenible convertirse en un centro obligado de referencia para que el público interesado, docentes, investigadores, etc. que necesiten profundizar y / o complementar sus investigaciones o simplemente saciar su interés sobre determinada temática, puedan hacerlo en su sede.

En general el acceso a información en nuestros museos es gratuita; pero en la medida que podamos convertir esta información en productos (pequeñas publicaciones, CDs, desplegados, entre otros) podremos venderlos o intercambiar con individuos o instituciones, posibilitando así un crecimiento de los bancos de información que a su vez se revertirá en un aumento en la identificación, conocimiento y enriquecimiento del patrimonio relacionado con el museo.

C. Banco de Proyectos:

Consiste, como su nombre lo indica, en establecer un listado de posibles y potenciales actividades y proyectos productivos. Lo ideal es que de cada uno de éstos se redacte por lo menos un borrador de proyecto para dejar consignada toda la información relacionada.

Para ello, primero debemos identificar los posibles temas (o aspectos sobre determinados temas) sobre los cuales se puedan implementar estas actividades o proyectos productivos; estos deben, desde luego, tener como base una clara identificación con la temática del museo. A esto debemos sumarle los resultados suministrados por el Censo de Recursos Humanos y la Base de Datos Temática que, respectivamente, nos permitirán saber sobre los posibles integrantes con los cuales trabajaremos y la información contextual y especializada sobre la temática seleccionada.

Complementariamente, debemos obtener un conocimiento general de los ofrecimientos existentes (a nivel de la comunidad o región) que podrían competir con el producto o servicio y los posibles sectores o consumidores que pretendemos atraer. Dependiendo de la oferta existente, valdría la pena en primera instancia, asesorarnos con expertos en estas áreas, recordando que disponemos de una gran riqueza de contactos con diversas instituciones y acceso a especialistas.

Las anteriores propuestas (el Censo de Recursos Humanos, la Base de Datos Temática y el Banco de Proyectos) no se pueden implementar a corto plazo, ya que son actividades permanentes que fundamentan la implementación de la propuesta. Sin embargo muchos museos, aunque sea en forma rudimentaria, poseen los mecanismos para incorporar información sobre sus propias comunidades y sobre la temática del museo. Esto posibilitaría el inicio de una actividad permanente, que como todo proceso permitiría, a mediano plazo, accionar e implementar los proyectos de reactivación productiva.

6. Crear servicios y productos con la comunidad

Con base en el entendimiento de las necesidades individuales y colectivas, el museo sostenible propone darle prioridad a las iniciativas de trabajo que generan beneficios tangibles para la comunidad; esto como la base sobre la cual establecer una nueva relación.

Esta nueva relación consiste en encontrar las vías y establecer las estrategias por las cuales el museo pueda tener un impacto directo en la vida cotidiana de la comunidad, creando el

Si aceptamos que las comunidades, como creadoras y/o herederas de su patrimonio, deben ser aliadas en las actividades tendientes a su preservación, y que poseen la experiencia y capacidad para hacerlo, entonces, podemos considerar a sectores o miembros de la comunidad no sólo como aliados estratégicos, sino también como socios potenciales en el desarrollo de actividades y proyectos conjuntos.

interés de ésta en llevar a cabo actividades que involucren la preservación activa ⁽⁵³⁾ y el usufructo de su patrimonio sobre la base de una responsabilidad compartida.

Esto lo podemos realizar a través de las diversas estrategias de trabajo que hemos mencionado en la sección anterior sobre la participación comunitaria:

- a. Realizar un proceso de investigación permanente con la comunidad,
- b. Educar y motivar a la comunidad para que asuma su directa responsabilidad en la preservación,
- c. Compartir con la comunidad los conocimientos de la metodología museológica,
- d. Promover y estimular en la comunidad la creación de bienes culturales y la reproducción de recursos naturales,
- e. Apoyar el desarrollo de actividades y proyectos de reactivación productiva.

Si aceptamos que las comunidades, como creadoras y/o herederas de su patrimonio, deben ser aliadas en las actividades tendientes a su preservación y que poseen la experiencia y capacidad para hacerlo, entonces, podemos considerar a sectores o miembros de la comunidad no sólo como aliados estratégicos, sino también como socios potenciales en el desarrollo de actividades y proyectos conjuntos.

Lo importante para la propuesta de generar beneficio a los miembros de las comunidades, es que los individuos involucrados – como aliados o como socios- perciben entonces una ganancia económica no por recibir un salario del museo, sino por medio del desarrollo de

53 Definimos, “Preservación Activa” como: La planificación y ejecución de actividades y medidas tendientes a proteger, mantener y acrecentar el patrimonio cultural y natural; llevada a cabo por sectores o miembros de la comunidad, y el asesoramiento y apoyo de especialistas, con el propósito de ejercer un usufructo responsable sobre dicho patrimonio, para su propio beneficio y disfrute, y el de futuras generaciones

una actividad de carácter privado, bajo su propia responsabilidad. Los beneficios de cada individuo variarán según su interés de participar, su necesidad y capacidad.

Algunos de los beneficios que se podrían generar son los siguientes:

- Integración activa en grupos y proyectos productivos generando productos y oficios creativos que incrementan los ingresos económicos.
- Participación individual en actividades productivas concretas y ampliación de su mercado dentro y fuera del museo.
- Inclusión en directorios, programas de difusión y en servicios de referencia al público, ampliando el mercado potencial para sus servicios o productos a través del registro oficial (censo) del museo.
- Acceso a talleres de capacitación y socialización de conocimientos y técnicas, dentro de su propio oficio (o actividad productiva) o de la metodología para la organización y planificación de su grupo, cooperativa o negocio familiar.

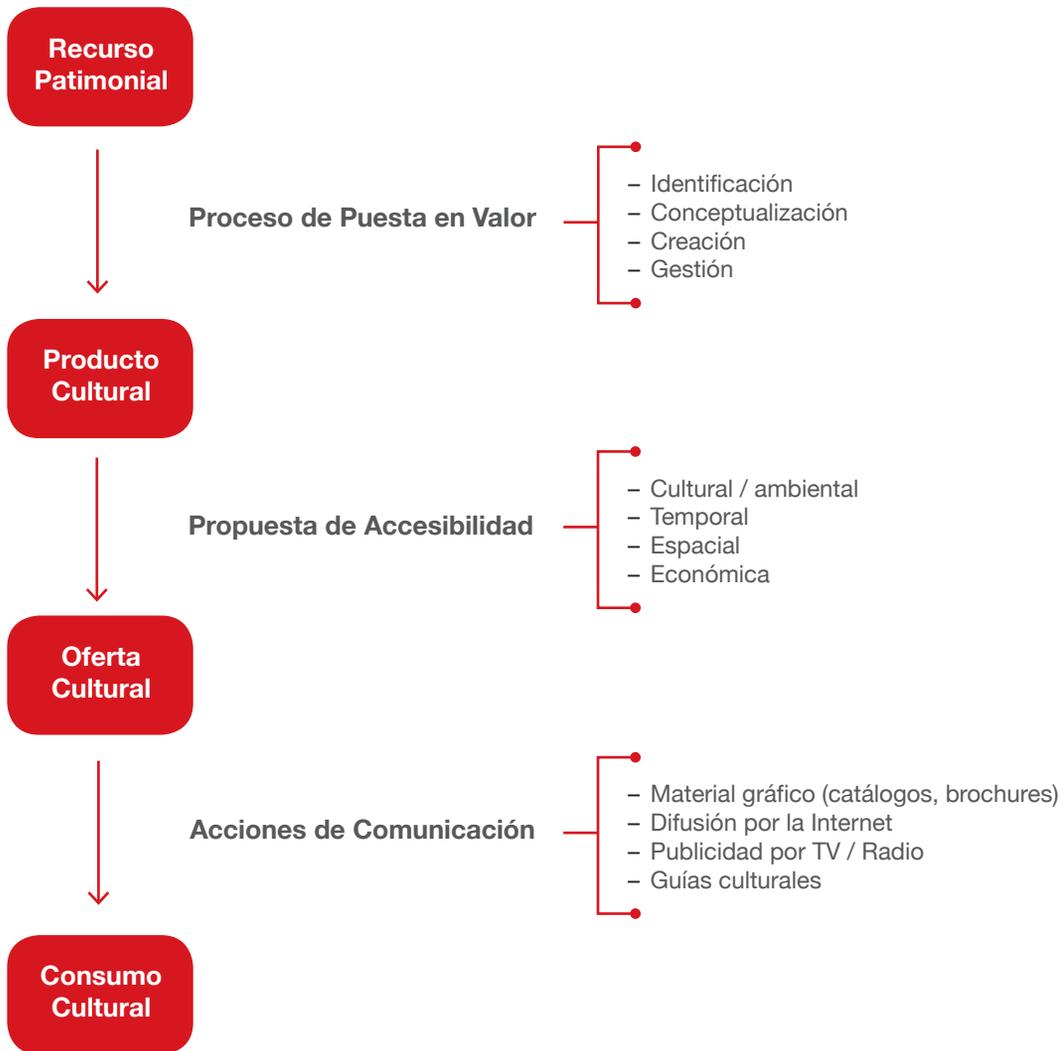
Para la propuesta de sostenibilidad, es indispensable que el museo y un grupo organizado de la comunidad actúe como socios en el proceso de creación de servicios y productos culturales y su oferta al público. Lo anterior le permite al museo ampliar las bases para una oferta diversificada que se destaca por su singularidad y autenticidad, y a las comunidades generar sus propios recursos utilizando formas sostenibles de uso del patrimonio.

El museo y la comunidad se encuentran hoy en día, en una situación de privilegio en cuanto a la posibilidad de responder a la demanda del turismo cultural y natural, por medio de la puesta en valor y oferta cultural de los recursos patrimoniales.

Como explica Jordi Juan-Tresseras ⁽⁵⁴⁾, el producto cultural es resultado final de un proceso de puesta en valor del recurso patrimonial (cultural, natural, tangible e intangible), el cual pasa por diversas fases: de identificación, conceptualización, creación y gestión del producto cultural. Por lo tanto, el producto cultural es el recurso patrimonial, sobre el que se puede realizar una actividad (visitar, asistir, participar, estudiar, comprar, comer,...) porque está formulada una propuesta de accesibilidad al mismo (cultural, temporal, espacial y económica) por parte del público. Cuando el producto cultural se promociona (se hace accesible al público) se convierte en oferta cultural, es decir que se realiza un programa con acciones de comunicación, generales o específicas, dirigidas a un público determinado (publicidad, folletos, libros, webs, catálogos,...). El público, atraído por el producto cultural promocionado, realiza el consumo cultural. Éste es la realización por parte del público de la/s actividad/es propuesta/s en el producto cultural. Los gestores turísticos (Vg. agencias) parten de la existencia de productos culturales para estructurar la oferta turística cultural a través de las redes de venta y/o de comunicación turística.

Lo anterior podemos verlo gráficamente en el siguiente diagrama:

54 Juan-Tresseras, Jordi: “El aprovechamiento turístico de los bienes patrimoniales”. Ponencia presentada en el Congreso Iberoamericano: Patrimonio Cultural, Desarrollo y Turismo, Morelia, México, Junio del 2003.



Desde luego el museo debe tener en claro dos situaciones que se derivan de la propuesta de crear productos culturales en conjunto con sectores de la comunidad:

- Primero, que el proceso de puesta en valor de un recurso patrimonial para la creación de productos culturales debe ser resultado de un serio y meticuloso proceso de investigación y de responsabilidad compartida con el grupo de la comunidad en el manejo y uso de este recurso patrimonial.
- Segundo, que en el desarrollo de creación de productos culturales y su oferta al público debe monitorearse permanentemente el impacto, directo e indirecto que este puede producir en la comunidad, y tomar las medidas preventivas para contrarrestar toda posible consecuencia negativa.

7. Desarrollar proyectos productivos con viabilidad económica ⁽⁵⁵⁾

El concepto de “reactivación productiva” es esencial para el establecimiento de la nueva relación con la comunidad con la cual vamos a desarrollar proyectos productivos conjuntos, los que tienen como fin la oferta de servicios y/o productos culturales.

La “reactivación productiva” es el proceso de aplicar técnicas y conocimientos de un oficio o práctica tradicional, para establecer su viabilidad dentro del mercado actual, como ocupación que aumenta los ingresos de los individuos involucrados, e incluso pueda convertirse en su principal fuente de trabajo.

La idea consiste en la selección de oficios tradicionales que producen artículos, productos o servicios de alta calidad que puedan competir con los productos y servicios que los han

55 Los contenidos de esta sección fueron tomados principalmente de “El Museo Productivo: una propuesta de cambio”, Georgina DeCarli, Richard Duckles y Mayela Solano. Museo de Cultura Popular, Universidad Nacional, Herida, Costa Rica, 1993. Documento impreso.

desplazado hoy en día; o que puedan establecer un nuevo mercado dentro de un sector social particular.

Las preocupaciones sobre la ecología mundial, los alimentos contaminados, la necesidad de usar objetos reciclables y el interés por productos hechos a mano, o utilizando materia prima natural, son indicadores de la existencia de mercados y una demanda de consumo que incrementa la posibilidad de éxito para estos proyectos.

Un museo interesado en la venta de artículos de producción local de alta calidad podría apoyar individuos y grupos que tienen o pueden lograr la capacidad de producción de estos artículos.

Con quién trabajamos:

Para desarrollar estos proyectos, tenemos que empezar con un individuo, o grupo de individuos que posean los conocimientos sobre técnicas tradicionales y posiblemente algunos que ya están operando con algún nivel de organización.

A través de la relación con el museo se genera el mejoramiento de la presentación, el mercadeo del producto o servicio, la identificación y creación de nuevos espacios para su difusión y venta, el incremento de su status y atracción y por ende la demanda y ampliación del mercado.

Los museos poseemos ya la base de información para empezar el proceso de convertirnos en instancias de fomento, estímulo y apoyo de iniciativas de “reactivación productiva”. En la mayoría de los casos nuevos sistemas de almacenaje y procesamiento de la información se

tendrán que desarrollar. Si la experiencia en los estudios de factibilidad y mercadeo no ha incluido aspectos de rentabilidad y potencialidad del mercado, poseemos gran parte de la información y las referencias de recursos concretos para desarrollarlos.

Uno de nuestros mayores recursos son los individuos que tienen conocimientos para la elaboración de productos / servicios culturales relacionados con la temática del museo. Es la existencia de un pequeño grupo base lo que nos permite plantear la posibilidad de un proyecto de “reactivación productiva”.

Un museo vivo, por ejemplo, puede tener una panadería habilitada que produce una línea de productos (pan y repostería) con recetas y técnicas tradicionales, pero hay una serie de circunstancias que impiden la producción mercantil de esos productos. El “panadero” del museo, raramente es un panadero verdadero que asocia la producción con su propia creatividad y conocimiento artesanal. En el mejor de los casos es un panadero jubilado que le dice al público con orgullo “yo era panadero”. En realidad es un empleado asalariado del museo o un miembro del voluntariado, un intérprete de un oficio que ya no existe, involucrado en la producción de una experiencia histórica y ajena. El visitante tiene el placer de comerse un trozo de este pan, con mantequilla y mermelada tradicional (producida por otros intérpretes); con suerte, puede prolongar esta experiencia llevándose a casa otras muestras de pan, mantequilla y mermelada, pero no va a regresar regularmente al museo para suplirse de “muestras” de estos productos.

La “reactivación productiva” ofrece una variedad de alternativas para este museo. Se podría por ejemplo, establecer conexiones con pequeñas panaderías existentes, con tiendas macrobióticas y de productos naturales y orgánicos, con cooperativas y pequeñas empresas familiares que producen leche, mantequilla, queso fresco, mermeladas, y establecer una línea

de productos (investigados y autenticados por el museo) que se ofrecen al público a través de múltiples negocios. Los productos se venden acompañados de material informativo que amplían el conocimiento histórico del consumidor, que pueden abarcar temas ecológicos y que estimulan el rescate e incrementan el aprecio por el patrimonio cultural y natural de la región.

Los programas interpretativos del museo dejarían de realizarse con personal asalariado, ya que pasarían a ser responsabilidad de los integrantes de los grupos productivos que comparten las ganancias de la producción y que son partícipes en el goce del proceso creativo de producción.

Cómo trabajamos:

Empezaremos con propuestas que parten de una intuición o instinto de posible éxito. En la medida en que al interior del museo se logren involucrar diversas perspectivas y sectores de la comunidad tendremos más posibilidades de medir, valorar y seleccionar las ideas que generan interés. De nada sirve invertir recursos en estudios de factibilidad si la propuesta arrastra su propia inercia y falta de convencimiento.

El museo tendrá que investigar sobre la existencia de un mercado potencial (visitantes y usuarios dentro y fuera del museo) para estos productos y servicios. Si en algunos casos el mercado ya existe, deberá desarrollar estrategias para estimularlo, la difusión será el elemento más importante; en otros casos el museo tendrá que considerar el involucrarse en un estímulo del mercado potencial, junto con la promoción del producto o servicio.

En el siguiente cuadro, se establecen los pasos requeridos para la planeación de un Proyecto Productivo.

Pasos requeridos para la planeación de un Proyecto Productivo:⁽⁵⁶⁾

1. Realizar un proceso de planificación estratégica al interior del Museo con el propósito de seleccionar el futuro proyecto y determinar su propuesta de desarrollo.
2. Investigar y registrar información que permita profundizar en todo lo relacionado a la temática del futuro proyecto, su viabilidad dentro del mercado y sostenibilidad futura.
3. Identificar los posibles participantes, sus necesidades e intereses como base para la formación del proyecto; empezando con un grupo que posee los conocimientos requeridos.
4. Posibilitar que el grupo comparta y entienda la misión y objetivos del Museo y que los del proyectos estén relacionados con éstos.
5. Capacitarse para la propuesta de un proyecto con viabilidad económica y posibilidades de éxito.
6. Involucrar al grupo en la detección de información de su futuro servicio o producto.
7. Elaborar la propuesta del proyecto (objetivos, participantes, costos, productos, oferta al público), determinando las responsabilidades mutuas, del grupo y del museo.
8. Establecer alianzas / apoyos (de instituciones, organizaciones, universidades, entre otros) que nos permita ampliar nuestros recursos y satisfacer las futuras necesidades del Proyecto.
9. Establecer un “acuerdo de trabajo” claro y delimitado temporalmente, y firmar el convenio del proyecto.

56 DeCarli, Georgina: Seminario “Museo y Comunidad en la preservación del Patrimonio”, organizado por el Museo Nacional de Colombia y la Red Nacional de Museos, impartido en el Museo de Arte de Pereira, Colombia, en Noviembre del 2001.

En cuanto a los participantes del proyecto, la identificación de los posibles integrantes (tomados del Censo de Recursos Humanos) tendrá que estar bien desarrollada. El museo tendrá que sugerir procesos de integración grupal y de organización e incentivar un proceso de auto-definición de las exigencias y condiciones de participación.

Así mismo, deberá definir las necesidades de capacitación del grupo, entre estas, el reforzamiento de habilidades y destrezas, el manejo y atención de público y conocimiento sobre administración y gestión empresarial. Reconociendo que trabajaremos con grupos creados por una propuesta del museo, o grupos ya conformados (cooperativas o empresas familiares) se tendrá que medir y acordar la inversión relativa que harán respectivamente el museo y el grupo. Si bien el museo facilitará y suplirá ciertos recursos, llegará el momento en que el grupo tendrá que asumir costos de materiales, espacio para reuniones, e incluso honorarios o contratos para el pago de instructores.

El museo podría asumir ciertos gastos de infraestructura, el grupo productivo a la vez, podría asumir un préstamo o combinación de préstamo-donación para cubrir sus gastos iniciales de operación. Debemos tener en cuenta que un grupo organizado de la comunidad que quiere iniciar una pequeña actividad productiva tiene muchas más facilidades de acceder a préstamos blandos o “préstamos semillas” de las que podría tener el museo.

Uno de los riesgos más grandes es que al formar un grupo y compartir las ideas, podrían elegir por desarrollar la propuesta por sí solos. La conformación y motivación de los grupos tiene que incorporar un elemento de apropiación y compromiso con los objetivos centrales del museo y la clara articulación de los beneficios mutuos de un desarrollo paralelo, la socialización de la información, la buena comunicación entre ambos y los riesgos e inversiones relativas del museo y del grupo. No obstante lo anterior, el museo y el grupo

productivo tendrán que mantener el derecho de terminar la relación sujeto a un negociado aviso previo de dicha intención. El objetivo es establecer operaciones independientes que cooperan por el beneficio mutuo de ambas partes y no relaciones dependientes.

El apoyo y compromiso del museo tendrá que variar durante el proceso de desarrollo de cada proyecto productivo, pero el objetivo deberá ser claro: cuando el grupo obtenga un nivel mínimo de estabilidad y el proyecto esté en plena operación, será el momento en que el grupo y el museo negocien claramente las responsabilidades de ambos y ratifiquen su relación periódicamente a través de convenios y contratos que delimiten su libertad de acción al interior del museo y con otros clientes y mercados.

Debido a que parte de nuestra propuesta para el desarrollo de recursos implica la obtención de ingresos como resultado de un porcentaje de las ganancias percibidas por los proyectos productivos (entendidas como una reinversión del proyecto productivo), este porcentaje sobre los beneficios deberá ser discutido y acordado entre el grupo y el museo.

Por lo tanto, si pretendemos que los grupos productivos reinviertan un porcentaje de sus ganancias en el museo, ésta debe basarse en una combinación de apoyo a los propósitos del museo y un reconocimiento del beneficio mutuo generado en el establecimiento de una relación estable y solidaria.

REORIENTANDO NUESTRO TRABAJO MUSEOLÓGICO

8. Organizar un equipo de trabajo y la comunicación interna

Con el cambio de los paradigmas de final de siglo la función administrativa ha venido tornándose cada vez más importante para la supervivencia de las instituciones museológicas. Tradicionalmente la Administración se ocupa de organizar la operatividad del museo y comprende, entre otras, las funciones de manejo de personal, finanzas, seguridad y mantenimiento.

En estos momentos los museos en América Latina, por primera vez en su historia, están teniendo que plantearse la formulación de programas de desarrollo de fondos racionales y viables, realizar una proyección del presupuesto realista y austero, implementar planes de optimización de recursos y hacerse cargo del desarrollo adecuado de su personal.

Estas situaciones están provocando diversos grados de interacción entre las funciones administrativas y técnicas del museo (dentro de las cuales se incluye la administración de colecciones) y en el origen del personal que se ocupa de las mismas (interno o externo). El área técnica es definida como aquella que tiene contacto directo con la colección, mientras que el área administrativa es toda función de soporte. Ximena Varela identifica cuatro ‘tipos’ hacia los cuales han tendido a evolucionar los museos latinoamericanos. ⁽⁵⁷⁾

57 Estos cuatro ‘tipos’ son:

I. Un área técnica no integrada al área administrativa, pero donde el personal de museos ocupa puestos en ambas áreas: Surgen algunos conflictos por no estar trabajando en forma coordinada. Es una de las formas más comunes en nuestros museos.

II. Área técnica y área administrativa divididas, con personal externo encargado de las funciones administrativas: Aquí el potencial para conflicto interno es muy alto, y la eficiencia y calidad del museo corren serios riesgos.

III. Colaboración entre el área técnica y el área administrativa, pese a que la administración está a cargo de un agente externo (como ser, por ejemplo, una sociedad de amigos o una fundación): Aunque la situación no es ideal, permite un funcionamiento más fluido al estar las partes trabajando en forma conjunta. Mucho depende de cómo se haya establecido la relación con el agente externo, particularmente en el caso de las sociedades de apoyo, donde nuestros museos rara vez estipulan las condiciones de trabajo a priori. Junto con el primer “tipo”, es una de las formas más comunes hacia las cuales han gravitado nuestros museos.

Los museos en América Latina, por primera vez en su historia, están teniendo que plantearse la formulación de programas de desarrollo de fondos racionales y viables; es claro que no hemos encontrado la solución en el área de la auto-generación de recursos, aún reconociendo que es un problema institucional común, la mayoría del personal de museos no lo considera “su” problema. Es una preocupación del director, de la junta directiva, o de la gerencia.

Coincidimos con Varela en que el IV tipo: “colaboración entre el área técnica y el área administrativa, con personal del museo cumpliendo funciones en ambas áreas” es la mejor situación para el trabajo de la institución, sin embargo somos mas optimistas, en el sentido de que consideramos que esto es posible como resultado del re-enfoque del museo al asumir su nuevo rol en la preservación, investigación y comunicación del patrimonio integral y la reactivación por medio del involucramiento de sectores / miembros de la comunidad para lograr este propósito.

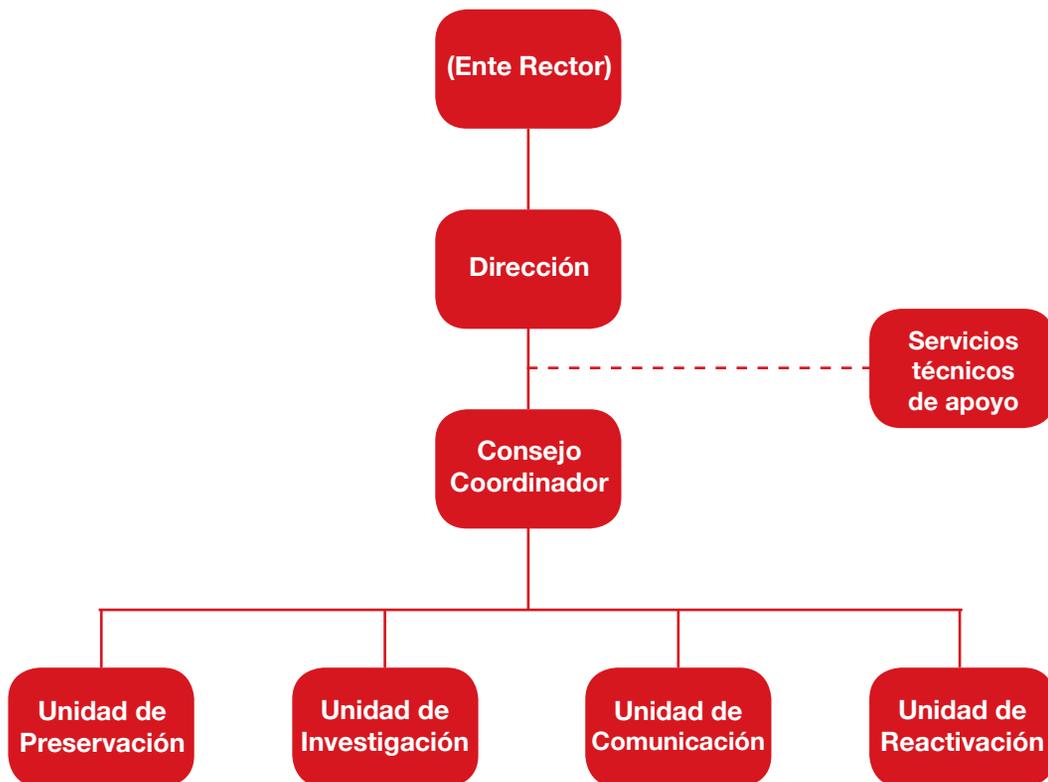
Es decir, en la medida en que el museo se abra y acepte su plena responsabilidad en este proceso, su personal (entendido como la suma del área técnica y administrativa, mas el personal de apoyo) deberá convertirse en un verdadero equipo integrado, flexible, y sobre todo identificado con los nuevos objetivos y misión de su institución.

Propuesta organizativa:

La forma de organizar el trabajo y la comunicación interna entre los integrantes de la institución es parte fundamental del museo sostenible. Desde luego cada museo desarrolla su propia estructura organizativa, en general conformada por diversos departamentos. Sobre ésta se deberá trabajar haciendo algunos cambios y ajustes dependiendo del organigrama institucional, ya que nuestro principal objetivo es hacer cambios sobre la forma de trabajo y su resultado en una oferta diversificada al público, produciendo en éste un mayor impacto y experiencias significativas.

IV. Colaboración entre el área técnica y el área administrativa, con personal del museo cumpliendo funciones en ambas áreas. Esta es, potencialmente, la situación ideal, pero es también la más difícil de lograr, ya que implica un cambio radical de la cultura interna de nuestros museos. De lo anterior, queda de manifiesto que existe un gran problema en nuestros museos con la definición de qué es lo que constituye “administración / gestión”, ya que la visión de la misma, como externa al museo, o como actividad suplementaria a la “verdadera” administración (aquellas de colecciones) es fuente de la mayor parte de tensiones dentro de los museos.” Varela, Ximena: “Los museos de América Latina y la Nueva Administración: ¿Generación o desarrollo de recursos?, En: Revista de Museología, Asociación Española de Museólogos, Madrid, 2000.

El museo sostenible requiere (en la medida de lo posible) que el organigrama institucional este integrado por unidades (reunión de departamentos) que coincidan con las funciones museológicas, a estas las denominamos “Unidades de Trabajo” (pueden denominarse de diversas maneras según el uso de cada museo).



Consejo Coordinador:

El Consejo Coordinador debe estar integrado por el Director y los Coordinadores de cada Unidad. El Consejo tiene en líneas generales, las siguientes funciones:

- Lleva a cabo la planeación de la programación anual
- Coordina con las Unidades las ofertas del museo al público (proyectos, actividades, eventos y productos).
- Estudia las medidas tendientes a la diversificación del financiamiento y el desarrollo de recursos.
- Analiza las propuestas para el establecimiento de alianzas estratégicas.
- Conduce el proceso de evaluación permanente sobre la ejecución de la programación anual, los proyectos y actividades.

Idealmente el Consejo Coordinador debe funcionar como un organismo que posibilite un eficaz y eficiente desempeño del sistema museológico.

Lo anterior se lograría por dos vías de acción:

1. Haciendo que se realice un trabajo coordinado de todas las Unidades.
2. Proveyendo al Director(a) de los argumentos apropiados (y debidamente respaldados) para sensibilizar y convencer al Ente Rector de que apruebe las políticas y tome las medidas necesarias para el óptimo funcionamiento del museo.

Unidades de Trabajo:

Las cuatro Unidades de Trabajo deben ser equivalentes en su función, autónomas en su desarrollo y con un alto nivel de responsabilidad en la ejecución de sus programas.

Las Unidades del museo tienen a su cargo diferentes áreas de trabajo, bien delimitadas en sus funciones. Esto les permite realizar su trabajo en forma independiente y/o conjunta dependiendo de los requerimientos de la programación anual, de la generación de productos y servicios que le permitan el auto financiamiento y de la creación de beneficios directos a las comunidades por medio de su participación en actividades y proyectos de reactivación productiva.

Para su óptimo desempeño estas Unidades deben como mínimo, contar con las siguientes condiciones:

- Claridad en sus objetivos
- Compromiso con los objetivos
- Una autonomía razonable
- Permanente retroalimentación

En el siguiente cuadro podemos ver las actividades que integran a cada Unidad; primero están las actividades de las funciones museológicas clásicas y seguidamente *–en cursiva–* aquellas actividades propias del trabajo desarrollado en un museo sostenible:

Preservación	Investigación	Comunicación	Reactivación
<ul style="list-style-type: none"> • Conservación de las colecciones / especímenes • Incremento de colecciones • Restauración y <i>servicios al público</i> • Registro y documentación de colecciones • Almacenaje • <i>Reproducciones</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de guiones científicos • Investigación sobre colecciones • Recomendar la adquisición de colecciones • <i>Base de Datos temática</i> • <i>Investigación participativa sobre la temática del museo</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de exhibiciones • Programas educativos • Relaciones públicas • Publicaciones y <i>productos</i> • <i>Diseño de “experiencias” para ofrecer al público</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Diagnóstico de recursos patrimoniales (cultural y natural)</i> • <i>Censo y registro de recursos humanos de la comunidad</i> • <i>Organización de proyectos productivos</i> • <i>Capacitación a la comunidad</i>

Trabajo en Equipo:

Tanto en el Consejo Coordinador como en las Unidades, la labor que se desarrolla a su interior, requiere de un trabajo en equipo. Cada Unidad conformará su propio equipo de trabajo, el cual será integrado por personal permanente del museo, por personal colaborador que incluye participación comunitaria (informantes, pensionados, voluntarios, estudiantes, grupos productivos en plena operación, etc.) y el personal proveniente del establecimiento de alianzas estratégicas con instituciones y organismos. Es responsabilidad del coordinador de cada Unidad el reclutamiento e integración del personal en la dinámica del equipo de trabajo.

Para conformar equipos de trabajo eficientes, es necesario que sus integrantes tengan un amplio conocimiento permanente y actualizado de la situación general del museo y que se identifiquen con sus objetivos y propósitos. Así mismo se debe propiciar la libertad de acción para obtener un proceso de trabajo creativo y un alto nivel de compromiso y responsabilidad.

En síntesis, el equipo de trabajo de cada Unidad y del museo sostenible en general se caracterizará por:

- Comunicación fluida-horizontal que genera entendimiento y respeto entre sus miembros.
- Relaciones interpersonales abiertas y sinceras.
- Participación e integración en el proceso de trabajo que exige los fines del museo: planeación, ejecución, evaluación, corroboración e implementación de nuevas propuestas.

- Toma de decisiones por consenso.
- Respeto y tolerancia hacia las propuestas de los miembros del equipo, compartiendo el liderazgo y generando desarrollo personal en beneficio del museo.
- Delegación de funciones y responsabilidades al interior del equipo, reconociendo éxitos y compartiendo errores.
- Motivación al equipo brindando oportunidades de autorrealización, reconociendo los esfuerzos e incentivando la creatividad.

Finalmente el museo tendrá que incluir en su planeación anual, un componente de capacitación y desarrollo profesional para el personal permanente relacionado con la especialización de las diversas áreas (técnica y administrativa). Pero sobre todo debe implementarse una capacitación conjunta (del personal permanente y personal de apoyo) para que todos los integrantes tengan un conocimiento permanente y actualizado sobre las diversas funciones que realiza el museo, como sobre las nuevas tendencias en la museología y temáticas relacionadas.

9. Diversificar las fuentes de financiamiento y competir por la atracción de público

Hasta ahora, como nos dice Ximena Varela ⁽⁵⁸⁾ los museos en América Latina estaban armados con base a que los recursos provenían de un solo lugar, con relativa regularidad (el gobierno, un coleccionista, una fundación). Las demandas impuestas sobre el museo eran estables. Los museos podían llegar a un equilibrio entre su fuente de financiamiento y el público.

58 Varela, Ximena: (2000)

Sin embargo el drástico cambio sufrido a consecuencia de la reducción del presupuesto proveniente del estado y la consecuente necesidad de obtener recursos nos ha hecho experimentar con una variedad de venta de productos y servicios: tiendas de objetos, cafeterías, librerías, venta de reproducciones, charlas, conferencias, talleres, excursiones, etc. Estos ensayos no generaron los recursos que la mayoría de los museos esperaban.

Muchos descubrieron que no sabían manejar un negocio, aún con la complejidad implícita en la operación de un museo. Algunos contrataron estos servicios o arrendaron las instalaciones, resignados a recibir un modesto ingreso permanente; algunos se arriesgaron a que estos arrendatarios ofrecieran productos y servicios sin ninguna relación con el museo o a su temática, perjudicando la imagen del museo.

Si analizamos la situación, veremos que por un lado tenemos la falta de comprensión del personal sobre la complejidad que supone la obtención de fondos, acompañado de la falta de formación profesional o de capacitación para llevar a cabo con éxito dicho compromiso.

El vacío conceptual más importante se encuentra en torno a la discusión entre dos formas de obtención de recursos: desarrollo y generación. El término “desarrollo” de recursos denota como señala Peter Drucker, un compromiso constante y programado de sustento, mientras que “generación” suele asociarse con esfuerzos esporádicos y a menudo inconexos. ⁽⁵⁹⁾

Es claro que no hemos encontrado la solución en el área de la auto-generación de recursos. Aún reconociendo que es un problema institucional común, la mayoría del personal de museos no lo considera “su” problema. Es una preocupación del director, de la junta directiva, o de la gerencia.

59 Drucker, Peter F: “Dirección de Instituciones Sin Fines de Lucro”, Buenos Aires, El Ateneo, 1994.

Obtención de Recursos

```
graph TD; A[Obtención de Recursos] --- B[Generación de Recursos]; A --- C[Desarrollo de Recursos];
```

Generación de Recursos

Satisfacer las necesidades financieras a corto plazo, de la forma más rápida y menos dolorosa:

- Cubrir faltante en el presupuesto
- Inaugurar la Exposición
- Reparar el techo

Desarrollo de Recursos

Planificar a largo plazo partes interconectadas de un mismo sistema permanente:

- Venta de productos y servicios
- Contribuciones individuales
- Patrocinio empresarial

Los curadores, educadores, conservadores, diseñadores de exhibiciones, el personal técnico docente y el voluntariado, participan en los recortes presupuestarios pero raramente en proyectos para la generación de recursos. Peor todavía, cuando una idea creativa se implementa y tiene éxito, los recursos tienden a ser absorbidos por las necesidades institucionales sin ninguna reinversión o incentivo para generar otros proyectos creativos.

En el museo sostenible la preocupación por el desarrollo de recursos debe ser de todos, porque todos están involucrados, tanto el personal del área administrativa, como los técnicos y los integrantes de los proyectos productivos asociados al museo.

Idealmente, proponemos que no más de un 30% (repartido 15% - 15%) deriven de ingresos institucionales fijos (ver en el Cuadro: Fuentes A y B) y si fuera posible aún menos. Esto no implica que el apoyo (monto actual de inversión económica) recibido a través de varios niveles de gobierno sufra una reducción; pero sí implica un aumento general del presupuesto anual para acercarse a esta diversificación.

Cuadro de Fuentes de Financiamiento: Balance Ideal ⁽⁶⁰⁾

Rubro	%	Fuente	Uso
Apoyo permanente			
Fuente A	15%	Gobierno, Municipal, Provincial, o Nacional	Operación
Fuente B	15%	Institución Pública o Empresa	Operación
Patrocinios Específicos	15%	Gobierno, Fundaciones, Instituciones Públicas, Patrocinio Privado	Inversión de capital remodelación, expansión, exhibiciones, etc. (en menos de 1 año)
Oferta de Servicios de la Institución <small>(alquiler de exhibiciones, tratamiento de colecciones, asesorías, información, etc.)</small>	15%	Instituciones, Empresas, Otros museos, Público en general	Operación. Inversión en nuevas Ofertas de Servicios.
Venta de productos y servicios <small>(de los Proyectos Productivos y del Museo)</small>	15%	Instituciones, Empresas, Otros museos, Público en general	Operación. Inversión en nuevos Proyectos
Recaudación de Fondos	10%	Actividades Especiales, Socios, Campañas	Operación
Donaciones, legados, intereses, exoneraciones	10%	Inversiones c/ interés, fundaciones, rebajas de impuestos y otros	Operación
Entradas, inscripciones, acceso a diversos ofrecimientos	5%	Público en General	Operación

⁶⁰ El Museo Productivo (1993)

Tomando como referencia el Cuadro anterior, la mayoría de los museos existentes, empezarán el proceso con un alto porcentaje de su financiamiento en los primeros dos o tres rubros. Dependiendo de su condición actual, la diversificación se tendrá que programar durante un período de cinco a diez años.

Seguramente los más exitosos serán aquellos que crezcan en la medida de sus posibilidades, avanzando en forma firme pero con cuidado.

Expansión versus contracción:

En las últimas décadas los museos se han dedicado a la reestructuración. El museo anuncia o define un período de transición debido a la reducción de su presupuesto, el personal se preocupa por su seguridad laboral, los departamentos desarrollan estrategias para sobrevivir. Reestructuramos para lograr más con menos o para mantener la misma calidad con un personal reducido.

En contraposición a lo anterior, la propuesta del museo sostenible exige un cambio radical al interior del museo, pero con una gran diferencia, ésta es más expansiva que contractiva. Para asumir nuevas responsabilidades y abrir nuevos programas tendremos que involucrar a más individuos y para ello debemos establecer alianzas estratégicas.

El área más grande de expansión es el aumento en la oferta de servicios y productos: el museo sostenible debe mantener una amplia gama de ofrecimientos de alta calidad. El público en general que visita el museo o los lugares donde éste realiza sus actividades, recibe un incremento cuantitativo y cualitativo en beneficios al tener acceso a productos y servicios nuevos entre los cuales escoger y la posibilidad de disfrutar de experiencias únicas

que no podrá encontrar en otro lugar. Así, se pretende ampliar la gama de las relaciones entre el museo y el público -en parte a través de la atracción inicial- pero tal vez más importante aún, ofreciendo múltiples razones para volver.

Algunos de los servicios y productos serán asumidos directamente por el museo, otros por el museo en sociedad con una universidad, institución o empresa; y principalmente a través de proyectos productivos que el museo desarrolla conjuntamente con una variedad de pequeñas empresas, cooperativas o empresas familiares provenientes de la comunidad que comparten recursos e inversión con el museo, para su beneficio mutuo.

Establecimiento de alianzas estratégicas:

Una seria ventaja competitiva que tienen las instituciones museológicas es su capacidad de establecer alianzas con una diversidad de instituciones, organizaciones y personas claves, con el fin de maximizar los recursos existentes y generar nuevos recursos. Para ello debemos ante todo conocer perfectamente nuestro entorno operativo, para así poder evaluar las posibles alianzas estratégicas y consecuentemente las propuestas de proyectos conjuntos.

Hay varios sectores con los cuales podemos establecer alianzas, pero hay dos que debemos tomar en cuenta en forma prioritaria:

1. Las instituciones de educación superior y tecnológicos son aliados naturales y casi siempre muy bien dispuestos. Necesitamos por supuesto antes de contactarlos, conocer las respectivas áreas académicas que poseen, como sus proyectos de investigación y de extensión. Debemos tener presente que todas ellas tienen algún sistema o programa de “horas estudiantes”, “prácticas profesionales” y todo el espectro de trabajos de campo y proyectos de graduación (tesis, tesinas, prácticas dirigidas, entre otras).

Un apoyo muy importante que estas instituciones académicas pueden brindar, sobre todo a museos medianos y pequeños, es posibilitarles la realización de investigaciones relacionadas con su temática específica, así también como investigaciones focalizadas en la detección de información sobre la comunidad y los recursos patrimoniales.

2. Las organizaciones y personas responsables de la tutela (responsabilidad legal) de los recursos patrimoniales existentes en la región. Este ha sido un sector hasta ahora poco explotado, debido en parte a la tradicional actitud del museo de limitar su temática a la colección existente sin incluir el patrimonio como contenedor del mismo, y a realizar sus exposiciones y actividades dentro del edificio sin tomar contacto con su entorno patrimonial. Para establecer una relación con estas instancias, debemos por un lado, determinar cuales son los recursos patrimoniales existentes en la región, su nivel de uso y la legislación relacionada, a nivel nacional e internacional ⁽⁶¹⁾. Por otro, establecer contacto con sus custodios o representantes legales (por ej. la municipalidad) y proponer el desarrollo de un proyecto o actividad temporal bajo la responsabilidad del museo, involucrando a otros socios participantes (miembros de la comunidad, la universidad, entre otros.)

En ambos casos podemos apreciar como el reconocimiento del museo como institución encargada de la preservación del patrimonio le permite presentarse ante estas instituciones y organizaciones y solicitar su colaboración, considerando como muy probable su aceptación,

61 Es nuestra responsabilidad institucional y profesional, conocer la legislación de protección cultural y natural pertinente a nivel nacional y estatal o provincial, como así también la lista de sitios y bienes patrimoniales (tangibles e intangibles) que tienen protección. Esto con el fin de utilizar dicha información como documentos de base para la elaboración de toda propuesta o proyecto de preservación activa, y de compartir dicha información con las comunidades que participarán en estos proyectos, con el propósito de que sus miembros se concienticen sobre sus deberes y derechos protegidos por la legislación, y puedan reclamar a sus respectivos representantes para que presionen para la aprobación de la propuesta o proyecto presentado.

en la media desde luego, que les presentemos proyectos factibles y estableciendo muy claramente las responsabilidades, cronograma y recursos de las partes involucradas.

En fin, si pretendemos maximizar el uso de nuestros recursos existentes y generar nuevos recursos, debemos compartir ideas. Con los problemas y negativas inevitables que eventualmente surgirán, siempre existe la posibilidad de aumentar o de mejorar el uso de nuestros recursos actuales. Tal vez, podríamos escuchar sugerencias de colegas provenientes de diversos sectores y disciplinas y visitar otras experiencias con una diferente perspectiva.

Competir por la atracción de público:

Los estudios de público nos arrojan sus implacables resultados: el potencial público visitante prefiere otras opciones y ofertas de recreación y uso de su tiempo libre. Es evidente que esto incide negativamente en nuestro problema crónico de la baja asistencia de público a nuestros museos, que de alguna manera pone en tela de juicio nuestra misma existencia institucional.

Para atraer más visitantes, la mayoría de los museos le han dado énfasis a la programación de eventos públicos, ya sea integrado como algún aspecto de una exhibición o simplemente como actividades paralelas, presentaciones culturales, actividades recreativas, eventos gastronómicos, entre otros. Una de las motivaciones para este tipo de programación especial es el reconocimiento de que el museo debe ser más competitivo en sus esfuerzos por atraer el interés del potencial visitante.

“En una *economía de experiencia* emergente ⁽⁶²⁾ los museos son confrontados “de repente” con una rápida y creciente competencia de otras instituciones que ofrecen experiencias. Siendo tradicionalmente oferentes de servicios, los museos encuentran difícil competir con las instituciones especializadas en ofrecer experiencias, como los parques temáticos, pero también los centros comerciales. ⁽⁶³⁾

La preocupación más grande es que estos parques temáticos ofrecen productos y servicios similares al de los museos, pero sin ningún nivel de autenticidad y sin una seria investigación: pseudo reconstrucciones de un pasado romántico o de culturas extranjeras exóticas, sin gente real y sin intento de entender o interpretar. Nos quejamos porque la empresa privada ha desarrollado esta idea “mal”, pero los museos latinoamericanos no hemos encontrado la determinación y el coraje para ver si se puede hacer bien, dentro de un marco de políticas de investigación y autenticidad.

Competir desde el punto de vista de “visítenos a nosotros en vez de a ellos” es un error porque sugiere que hay que decidir por “escoja entre nosotros”. Lo que deberíamos de enfocar es que nuestro museo tiene que competir tomando en cuenta la demanda del mercado, pero respondiendo siempre a una clara identificación de qué es lo que queremos comunicar y si los mensajes tienen relación con las necesidades e intereses de nuestro público.

62 En su búsqueda de nuevas oportunidades para la economía de mercado, Joseph Pine, supo visionar aquello que no eran productos ni servicios. Como el mismo define “los productos son tangibles, los servicios son intangibles, y las experiencias, memorables”; y precisamente esta característica la convirtió en un nuevo paradigma económico. Desde 1999 en que salió su libro al mercado, dicho paradigma ha tenido gran repercusión en diversos ámbitos, entre ellos los museos. Entrevista a Joseph Pine: “En la economía de la experiencia, el trabajo es teatro”; realizada por Sergio Tarí Gil, España.

63 Van Mensch, Peter: “Museos y Experiencias”, conferencia presentada en la Escuela de Sociología, Universidad Nacional, Costa Rica, 2004.

Tal vez no nos guste la opción de tener que evaluar los mensajes que transmitimos, ni cambiar el modo y los medios por el cual nos comunicamos con el público, pues creemos que vamos a perder la posición de respeto o prestigio que tenemos o nuestro propósito o valor social; ¿pero hay otra alternativa? Si el público no entiende, no quiere, o lo que es peor, no le importa lo que le ofrecemos, no se va a molestar en venir.

Consideramos que un museo sostenible debe competir –con otras propuestas de comunicación y entretenimiento- no sólo por generar ingresos (que bien sabemos cuanto necesitamos) sino fundamentalmente para cumplir con nuestro compromiso de hacer llegar nuestros mensajes a una mayor audiencia.

Tal vez no nos guste la opción de tener que evaluar los mensajes que transmitimos, ni cambiar el modo y los medios por el cual nos comunicamos con el público, pues creemos que vamos a perder la posición de respeto o prestigio que tenemos, o nuestro propósito o valor social; ¿pero hay otra alternativa? Si el público no entiende, no quiere, o lo que es peor, no le importa lo que le ofrecemos, no se va a molestar en venir.



Diagrama del Proceso de Planificación: ⁽⁶⁴⁾



64 Las ideas para el diseño del diagrama y parte de los contenidos de los respectivos pasos, están basados en Davies, S.: "Producing a Forward Plan, MGC Guidelines for Good Practice" Museums and Galleries Commission (MGC), London, UK, 1996.

ALCANZANDO NUESTRA META

Si las líneas de acción propuestas para un museo sostenible requieren de una reorganización interna, de ampliación de programas y del establecimiento de responsabilidades, no cabe duda que en su conjunto impliquen un cambio de actitud y re-definición del trabajo que el museo realiza como institución sin fines de lucro, al servicio de la sociedad.

Desde luego, por más atractiva que sea la propuesta del museo sostenible, ningún museo contemplaría modificar la manera que realiza su trabajo actual, sin investigar y definir la utilidad que podría tener frente a las realidades de su propia temática y de su(s) comunidad(es). Todo museo ha tenido alguna experiencia en intentar repetir el éxito de otra institución a través de la implementación de un programa similar desarrollado en otra región o en el extranjero. Los éxitos relativos y los fracasos de estos intentos unidos a las serias responsabilidades del trabajo en un museo, conllevan una actitud cautelosa con respecto al cambio.

Por ello recomendamos a los museos interesados, adaptar nuestra propuesta a su propio contexto de acuerdo a las necesidades y realidades de cada uno, a fin de que respondan lo mejor posible a las situaciones y demandas locales.

Sin embargo, insistimos en que –el museo interesado- siempre debe mantener en mente que la propuesta de cambios y ajustes de su actual gestión museológica es con el propósito de generar la sostenibilidad del museo y de su entorno al obtener los siguientes resultados:

- generar ingresos e incrementar recursos para el museo, que permitan realizar eficientemente su labor,
- producir un incremento en la visitación del museo, haciendo que el mensaje del museo llegue a una mayor audiencia,

- poner en valor los recursos patrimoniales, propiciando su preservación, recuperación y usufructo responsable, por medio de la creación de productos culturales,
- producir en el público un mayor impacto y significativas experiencias, por medio de la oferta de servicios y productos culturales, llevados a cabo en forma conjunta por el museo y la comunidad,
- generar ingresos y beneficios a los miembros de la comunidad que les permita un incremento en su calidad de vida, posibilitando el desarrollo local.

Consideramos que la forma adecuada de hacerlo es a través de la elaboración de un Plan Estratégico Museológico, ya que ésta es una eficaz herramienta que ayuda a identificar lo que es importante como resultado de un proceso de análisis crítico y profundo de lo que se desea y los medios que se tienen para llevar a cabo la acción, apoyándose en la toma de decisiones informadas dentro de los parámetros que son razonables para la institución.

ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO

Como proceso previo a la elaboración de un Plan Estratégico los miembros de la institución deben haber leído y discutido el documento “Un Museo Sostenible” y en términos generales acordar con la propuesta teórico-metodológica, como con las líneas de acción para la implementación de dicha propuesta.

De manera simple y directa nuestro Plan Estratégico es un proceso de planificación que le permitirá ir de la situación actual de su museo hasta llegar a transformarse en un museo sostenible.

Es decir, el Plan expresa la dirección que el museo debe tomar, identifica los objetivos y metas que ayudarán en la redirección y creación de diferentes acciones mediante la adecuación de las habilidades, recursos y contactos que la institución posee (y las cuales sub-utiliza o no es consciente de su existencia).

La planificación expresada en el Plan puede abarcar un período de 1 a 5 años, aunque recomendamos planificar a 3 años plazo, debido a que es un espacio de tiempo suficiente para que el museo pueda implementar y consolidar los cambios necesarios para su transformación en un museo sostenible.

Debido a su importancia estratégica, todos los miembros de la institución deberán participar de la formulación del Plan ya que la creación de nuevas acciones en relación con miembros de la comunidad y el establecimiento de nuevas alianzas estratégicas, exigirá al personal (permanente y voluntario) la asunción de nuevas tareas y responsabilidades.

El proceso de planificación: ver diagrama en página 138

Paso 1: Análisis de Situación (¿Dónde estamos?)

La tarea del Análisis de Situación busca generar información acerca de la situación actual y las circunstancias en las cuales opera el museo. Para ello se debe examinar el ambiente en que la institución se desenvuelve; así como identificar y explorar los factores que afectan su desempeño.

El conocimiento y evaluación de las condiciones actuales e históricas de su museo y de su entorno, como su estructura interna y la forma de organizar su trabajo, es una parte fundamental para integrar en forma exitosa las propuestas del museo sostenible.

Todo museo desarrolla sus actividades y programas dentro de un marco conformado por cuatro condiciones: social, profesional, histórica y estructural. ⁽⁶⁵⁾

Social: se refiere al entorno social al que sirve o servirá el museo en el futuro, contempla las necesidades, expectativas y características del medio, entre otros factores. Para ello se debe disponer de la información mas amplia posible sobre el entorno social- a nivel regional y nacional- (por ej. puede determinarse la demografía, el nivel de educación, salud, composición étnica y poder adquisitivo). También se considera aquí información sobre el público potencial (sector educativo, académico, turístico, entre otros); y por último (pero fundamental) el entorno social restringido del museo, o sea la comunidad donde este se ubica.

Profesional: se refiere a la oferta de servicios profesionales, el marco profesional y técnico a nivel nacional y regional y cuáles son los servicios accesibles que existen en museos y áreas relacionadas que brinda el medio donde se desenvuelve el museo, como las ofertas del entorno. También deben contemplarse la existencia de asociaciones profesionales a nivel interno, como representaciones nacionales de organizaciones internacionales.

Histórica: se refiere al desarrollo del museo en su devenir, cambios que ha experimentado en su misión y visión. Principalmente la historia y trayectoria del museo. Cuándo, cómo y porqué fue fundado; origen de la colección y los principales cambios acaecidos a través del tiempo. Si hacemos esto en forma rigurosa, tomando en cuenta los cambios ocurridos a nivel económico, social y cultural, podremos ver como la institución se ha ido adaptando a dichos cambios y como estos han afectado su misión y políticas (aunque estas sigan siendo las mismas desde su creación).

⁶⁵ Tomado de: Lecture de Peter vanMensch, curso Theoretical Museology, en la Reinwardt Academy, Ámsterdam, Países Bajos, 1997. Apuntes de clases de Sigfrido Jiménez.

Estructural: se refiere a su dependencia institucional -si es estatal, privado o mixto ⁽⁶⁶⁾, sus limitaciones y posibilidades y las relaciones internas que se establecen. También se considera aquí las características de la sede y las estructuras descentralizadas (si las tiene), el tipo de administración, como el personal con el que cuenta (profesional, técnico, misceláneo, voluntarios, entre otros).

La condición estructural de los museos que dependen de instancias gubernamentales a nivel nacional o de gobiernos locales (que son la mayoría) son, como hemos visto, particularmente sensible a los vaivenes de las políticas socio-económicas y culturales del estado; por ello son también los museos que mas trabas administrativas tienen y eso repercute en una menor flexibilidad para el cambio. ⁽⁶⁷⁾

Métodos para el Análisis de Situación:

Existen varios métodos que pueden ser utilizados para evaluar las diversas situaciones que nos ayuden a vislumbrar nuevas posibilidades y oportunidades al interior de nuestra institución y en el exterior.

Auditoria de las facilidades del museo: este es un método sistemático de descripción de las operaciones de la institución. En el entran aspectos tales como: la ubicación del museo (localización, edificio, acceso, parqueo, alrededores, etc.), el personal (cantidad, habilidades, experiencia, conocimientos), la colección (singularidad, políticas, conservación, etc.),

66 El Instituto Latinoamérica de Museos (ILAM) propone la siguiente clasificación según su dependencia institucional:

Museos estatales: Que pertenecen, son financiados o administrados por instituciones de carácter estatal. Entre ellas podemos mencionar ministerios o secretarías, institutos nacionales, entidades autónomas y semi-autónomas del Estado, gobiernos provinciales, municipalidades, alcaldías y entidades educativas del Estado (escuelas, colegios, universidades, entre otros).

Museos privados: Son aquellas instituciones que no reciben subsidio estatal. Pertenecen a sociedades, fundaciones, asociaciones, instituciones educativas (escuelas, colegios, universidades), instituciones religiosas, cooperativas y personas naturales.

Museos mixtos: Instituciones en cuya administración y financiamiento se da la coparticipación del Estado y entidades privadas en sus diferentes formas. ILAM: "Propuesta Clasificatoria de Instituciones Museológicas", 2001, Sitio Web: www.ilam.org

67 En: Varela, Ximena y Jiménez, Sigfrido (2003)

la comunicación (publicidad, publicaciones, relaciones públicas, etc.), las finanzas (principales fuentes de financiamiento, recursos externos, entradas, etc.) los servicios que el museo ofrece a sus visitantes (exhibiciones, actividades educativas, conferencias, eventos, etc.); por último es importante saber si se dispone de información sobre los visitantes (número de visitantes, estudios de público, evaluación de exhibiciones, entre otros).

Análisis de las fortalezas y debilidades organizacionales: este es un análisis pormenorizado de nosotros mismos y de nuestras capacidades como institución y de lo que estas posibilitan o limitan en términos del plan que queremos llevar a cabo. Las fortalezas y debilidades son aspectos internos que están bajo nuestro control, son cosas que se están haciendo y deben ser mejoradas. En este análisis debemos tratar de ser lo mas auto-críticos posibles, tratando de evaluar nuestros servicios desde el punto de vista del usuario (tanto del público que visita el museo como del que no lo visita).

Análisis de las oportunidades y amenazas: es importante hacer notar que a pesar de que las amenazas y oportunidades del medio externo están mas allá del control inmediato del museo, son cosas que pasan alrededor y que pueden ser aprovechadas o evitadas. Se ha de reflexionar acerca de las noticias pertinentes que han salido recientemente, ya sea local, regional o internacional. Recuerde que entre más entendamos los desarrollos externos mas nos adecuamos a ellos y luchamos menos contra ellos. (Ver: Líneas de acción: Respondiendo a las demandas y ofertas del entorno)

Análisis de los recursos patrimoniales: este análisis es prioritario ya que a través de él podremos establecer la relación entre la temática y la colección (que el museo preserva) y el patrimonio integral que comprende a dicha temática y colección, pudiendo detectar los recursos patrimoniales que podrían ser de nuestro interés. Así estaremos en capacidad para proceder a la puesta en valor de dichos recursos patrimoniales.

Análisis de recursos de la comunidad: este análisis es fundamental, pues como hemos establecido en la propuesta, la sostenibilidad del museo se basa (en gran medida) en el establecimiento de una alianza con sectores de la comunidad relacionados con la temática del museo e interesados en ofrecer productos y servicios conjuntamente con el museo. (Ver: Líneas de acción: Trabajando con la comunidad como socia y aliada)

Durante el proceso de Análisis de Situación no existen respuestas correctas o incorrectas, es simplemente un proceso de recolección de información (pero imprescindible para el desarrollo de los pasos posteriores) y una muy buena oportunidad para los miembros de discutir y reflexionar acerca de la situación de su institución.

Paso 2: Análisis de los Objetivos (¿Dónde queremos estar?)

Este segundo paso ayudará a los miembros de la institución a pensar cómo sería la situación interna y las relaciones con el entorno -como lo establecen las líneas de acción del Museo Sostenible- si todas las cosas fueran positivas. En esencia se trata de imaginar la mejor situación y luego compararla con la realidad para poder decidir cuales han de ser los objetivos que constituirán o construirán el futuro. Para ello deberán desarrollar o redefinir la misión para el futuro y los pasos para llevarla a cabo, así como establecer un marco de referencia dentro del cual se han de alcanzar los objetivos y cumplir la misión de la institución.

Desarrollar una visión compartida de la misión futura de su institución, su propósito y objetivos básicos, es una parte crítica de la planificación estratégica del museo sostenible.

Debemos empezar por evaluar la misión y los objetivos del museo, ya que cualquiera que sea el estado de estos documentos, merecen revisarse y actualizarse para poder establecer

los cambios y adaptaciones necesarias en nuestras funciones que nos permitan crear los mecanismos con los cuales desarrollar una nueva relación con la comunidad, ya que se utilizarán como referencia primaria para la selección de proyectos y actividades realizadas o incentivadas por el museo.

Si los sectores o miembros de la comunidad no entienden ni comparten la misión y los objetivos del museo, ni se les dá la oportunidad de apropiarse de esta información, serán pocas las posibilidades de establecer proyectos productivos que mantengan una estrecha relación con el museo y que nos permitan el desarrollo de recursos y un impacto positivo en la preservación del patrimonio.

Clarificación de la Misión:

En general las organizaciones sin fines de lucro, establecen una Visión y una Misión, aunque la mayoría de los museos combinan la visión y misión en una sola frase.

La Visión es una afirmación, una proposición que establece lo que la institución desea llegar a ser. La imagen que surge de la visión debe ser relevante, creíble, práctica, no debe ser ambigua y además debe inspirar. La Misión es una declaración que expone porqué existe el museo, y que és básicamente lo que intenta conseguir.

La misión debe contestar las siguientes preguntas:

“Por qué existimos (finalidad)

En qué creemos (valores)

Qué deseamos conseguir (objetivos)

Qué hacemos (función)

Para quién lo hacemos (audiencia / interesados)”

En síntesis, la Misión pone de manera explícita el carácter único y el propósito de su museo.

Establecimiento de Objetivos:

La fijación de Objetivos es uno de los pasos más importantes en la elaboración del Plan.

“Una buena forma de comenzar a pensar en sus objetivos es tomar su misión y pensar en los valores que la animan. ¿Busca equidad, exclusividad, calidad, accesibilidad? Muchas veces hay que elegir graduaciones de todas esas cosas. ¿Hasta donde está dispuesto a llegar? ¿A qué cosas no está dispuesto a renunciar?

Una vez que tenga claro el marco normativo que afecta su plan es que puede comenzar a pensar en las necesidades que ha de satisfacer. Muchas veces en la práctica, el proceso se da a la inversa, lo cual crea todo tipo de problemas futuros.”⁽⁶⁸⁾

Los Objetivos son, ni más ni menos, que los resultados que usted desea lograr para alcanzar el éxito en la realización de la Misión propuesta. En consecuencia los Objetivos se siguen del Análisis de Situación que ya se ha realizado, pues nadie puede lograr sus objetivos, ni cumplir su misión, si no conoce las condiciones internas y externas para hacerlo. Tenga en cuenta que los Objetivos deben basarse, en primera instancia, en las capacidades y recursos que posee la institución.

En la formulación de cada uno de los Objetivos se debe responder a la siguiente pregunta: ¿qué debería estar tratando su museo de lograr en esta situación? Recuerde que un museo sostenible opera permanentemente relacionado con el entorno (el patrimonio y la comunidad)

⁶⁸ Varela, Ximena: Material de lectura del Curso “Desarrollo de Recursos para Instituciones Culturales: El Plan de Acción”. Curso ofrecido conjuntamente por el PdM de la Universidad Nacional y el ILAM, Costa Rica, 2001.

estableciendo una doble situación de impacto y dependencia. Por lo tanto la situación a la que el Objetivo va a dar respuesta debe considerarse siempre tomando en cuenta tanto las necesidades y beneficios del museo, como los efectos producidos en el entorno.

Una vez que ha logrado establecer una lista de los Objetivos, ordénelos en grupo de acuerdo con las áreas a las que hacen referencia, de esta manera el Plan final será coherente y consistente, así como comprensivo y no un conjunto desordenado de actividades diversas de las cuales puede que resulte algo.

Concéntrese en aquellos Objetivos que están más relacionados con los aspectos de la Misión. Siempre debe tomar en cuenta que concentrarse en demasiados objetivos puede hacer que los recursos se dispersen y en consecuencia se haga difícil alcanzar la meta.

Paso 3: Análisis Estratégico (¿Cómo llegamos a nuestra meta?)

En este paso lo que se hace es traducir los Objetivos en términos de estrategias y tareas operativas, estableciendo prioridades y actividades y distribución de recursos de la mejor manera para alcanzar la meta propuesta.

El método utilizado para el análisis estratégico se lo conoce como “marco lógico”. Este es un instrumento ampliamente utilizado por organizaciones de desarrollo para la elaboración, ejecución y monitoreo de proyectos. El “marco lógico” lo ayudará a definir los problemas, los cambios necesarios y las acciones que se deben implementar para lograrlo.

Si los sectores o miembros de la comunidad, no entienden ni comparten la misión y los objetivos del museo, ni se les dá la oportunidad de apropiarse de esta información, serán pocas las posibilidades de establecer proyectos productivos que mantengan una estrecha relación con el museo, y que nos permitan el desarrollo de recursos y un impacto positivo en la preservación del patrimonio.

Los elementos que integran el “marco lógico” son:

- Objetivo de desarrollo
- Objetivos inmediatos
- Estrategias
- Tareas
- Recursos
- Indicadores verificables
- Precondiciones

Los objetivos de desarrollo y objetivos inmediatos:

Los Objetivos ya se han establecido en el paso anterior, sin embargo, podemos señalar que el Objetivo de desarrollo es la meta más amplia; primero se debe discutir el problema que éste presenta y segundo, convertirlo en propuesta de soluciones (los objetivos inmediatos). Los Objetivos inmediatos son los resultados que se desean lograr. Se identifican los objetivos por “lluvias de ideas”, pero su formulación requiere de datos. Los objetivos inmediatos son específicos, medibles, realistas y ubicados en el tiempo (dónde, cuándo, quiénes, período...). Cada uno de estos objetivos ha de ser desmenuzado en términos de estrategias y tareas (o actividades). A cada tarea se le asignan los recursos correspondientes.

Las Estrategias: son los medios para lograr los objetivos inmediatos. Piense en las diferentes formas en que puede alcanzar su objetivo, ya sea mediante las formas alternativas que proponen las líneas de acción del museo sostenible o de la manera tradicional (pero deshágase de aquellas estrategias que consumen sus recursos y que han demostrado tener poca efectividad). Asegúrese de involucrar a la mayor cantidad de gente posible, no sólo al

personal permanente del museo sino a recursos provenientes de alianzas estratégicas con otras instituciones y recursos de la comunidad, ya que ésta es una de nuestras grandes fortalezas.

Las Tareas: son las actividades necesarias y suficientes para llevar a cabo las estrategias. Cada estrategia consistirá en una serie de tareas concretas a cargo de personas específicas con los recursos necesarios. En la ejecución de las tareas siempre esté abierto a otras opciones, no se deshaga de la estrategia por falta de recursos en la etapa inicial.

Los Recursos: son el personal, el financiero, los equipos y materiales, la información y las facilidades a disposición. Comience por identificar lo que necesita para llevar a cabo todas las tareas, los recursos que tiene y los que espera tener; luego puede pensar en cómo resolver los faltantes. En este momento el haber identificado las debilidades, las fortalezas, los aspectos financieros y la información sobre la Auditoría de las Facilidades (paso 1) serán de gran ayuda. Es recomendable al asignar los recursos, el indicar los costos aproximados de éstos, ya que esto le ayudará en la elaboración de un presupuesto realista.

Los Indicadores Verificables: son los medios para medir el desempeño de las acciones emprendidas. Los indicadores (así como los medios de su verificación) son importantes, ya que son los aspectos medibles de cada tarea y estrategia, y tomados en conjunto, proveen una manera de medir el progreso en el alcance de los objetivos.

Las Precondiciones: son situaciones / condiciones relevantes e importantes que son necesarias para resolver con éxito el objetivo propuesto, pero que están fuera de su control. Las debe ordenar según su importancia y monitorear las más “críticas”. En este momento, para poder detectar correctamente las precondiciones es fundamental haber realizado un

detallado análisis de las situaciones del entorno y del medio exterior que pudieran afectar el desarrollo de los objetivos.

Para una mejor planificación se recomienda trabajar los elementos anteriormente descritos en una matriz. Lo ideal es trabajar cada Objetivo Inmediato por separado, y luego reunirlos en una matriz general. Matriz del “marco lógico”:

Elementos	Indicadores Verificables	Medios de Verificación	Precondiciones
Objetivo de Desarrollo			
Objetivo Inmediato			
Estrategias			
Tareas			
Recursos			

Por último –pero imprescindible- el Plan debe contemplar los apartados de Presupuesto y Cronograma. El presupuesto le brinda una idea de los ingresos seguros (con los que sabe que cuenta) y los gastos para un período de un año. La posible diferencia entre los ingresos seguros y los nuevos gastos de las estrategias, ha de ser resuelta mediante la obtención de recursos. Es básico para ello, tener identificadas posibles fuentes de financiamiento adicionales, ya sea en términos de apoyo o de efectivo. Si no se logran recaudar los fondos suficientes será necesario retrasar la implementación de la estrategia, o revisar el plan de trabajo.

Lo que nunca, nunca debe hacer, es iniciar el desarrollo de una estrategia, sobre todo si ésta involucra a miembros de la comunidad, sin estar seguro de que pueda responder a las expectativas creadas.

Paso 4: Evaluación permanente (¿Estamos en el camino correcto?)

La evaluación provee al museo con medios para medir el éxito y el fracaso de las acciones emprendidas, permite hacer una revisión si se está en el camino correcto. Por ello es importante que en el proceso de planificación estratégica todos los involucrados estén de acuerdo en cual será la forma de tasar el éxito o el fracaso en la consecución de los objetivos. Para ello se deben establecer parámetros claros y éstos deben ser expresados de manera cuantitativa ya que si bien los términos descriptivos pueden ser útiles, son difíciles de medir.

Pero además de medir los avances en el desarrollo del plan estratégico, es imprescindible llevar a cabo una evaluación anual de nuestro desempeño tanto a nivel museológico y económico, como nuestro impacto a nivel social y patrimonial.

Sabemos que existe el temor lógico a todo proceso de evaluación que para muchas personas es sinónimo de examen, inspección o control más que de información, retroalimentación y beneficio propio. Ante todo debemos evitar convertir la evaluación en un ejercicio de justificación de nuestro desempeño institucional; ya que la idea no es esa, sino, hacer uso de la evaluación como una verdadera herramienta de trabajo interno, que nos permita medir nuestro desempeño para poder tomar las medidas correctivas necesarias y así poder desarrollar con éxito, las propuestas del museo sostenible.



A Modo de Conclusión

QUINCE PREGUNTAS RELATIVAS A LA SOSTENIBILIDAD

Con el fin de orientar a las personas interesadas, hemos elaborado una serie de preguntas que servirán para establecer si su institución realiza ya propuestas de sostenibilidad (según el modelo propuesto) o bien se ha cuestionado sobre las posibilidades de su implementación. Lo mas cerca que esté su museo de responder positivamente, sin duda tiene grandes posibilidades de transformarse en un museo sostenible.

Las preguntas están conformadas con base en tres criterios que dependen de los sectores con los que el museo interactúa: público general, turismo y comunidad, y de las siguientes cinco funciones museológicas: administración, preservación, investigación, comunicación y reactivación. El estudio completo que antecede estas preguntas trata de darles respuesta, dando soluciones de carácter práctico y sugerencias para poder aplicar el concepto en la realidad latinoamericana.

Esperamos que muchas instituciones reflexionen sobre la posible adaptación de nuestra propuesta y que a través del tiempo se genere un proceso de crítica y retroalimentación que permita su implementación a nivel regional.

Quince Preguntas Relativas a la Sostenibilidad

Elementos	Funciones Museológicas		
	Administración	Preservación	
Público General	¿Se cobra por los servicios y programas que el Museo ofrece; y el costo está en relación con ofertas de recreación y/o educación equivalentes?	¿Ofrece el Museo servicios de restauración de objetos, y brinda capacitación para la conservación de los bienes culturales?	
Turismo Cultural y Ambiental	¿Si el Museo Tiene ofertas culturales para el turismo, las mercadea con las agencias locales, por medio de redes de promoción turística a nivel internacional, o a través de portales especializados en Internet?	¿Conoce el Museo si el turista que visita la región tiene interés en el patrimonio cultural y natural, y cuáles son los recursos patrimoniales y los sitios que se visitan?	
Comunidad	¿Es posible para el Museo integrar a personas o grupos organizados de la comunidad como personal voluntario, o sea, sin salario pero con obligaciones y derechos (por ej. participación en los beneficios por servicios ofrecidos)?	¿Existen en la comunidad y/o región recursos patrimoniales que el Museo considere que debe participar en su puesta en valor?	

Funciones Museológicas

	Investigación	Comunicación	Reactivación
	¿Realiza el Museo estudios para conocer los intereses de los diversos públicos y saber como enfocar su oferta?	¿Tiene el Museo una estrategia de relaciones públicas (diseño de imagen) que le permita una comunicación eficiente y efectiva con sus diversos públicos?	¿En las exhibiciones y actividades de interpretación que el Museo ofrece, existe el interés de integrar propuestas para la reactivación de los conocimientos y prácticas asociadas a algunas de las temáticas que se presentan?
	¿Tiene el Museo posibilidades de realizar inventarios de recursos patrimoniales en la región y procesos de puesta en valor con el fin de crear ofertas culturales al turismo?	¿El turista que visita el Museo, encuentra información sobre: la región (sitios para conocer), la comunidad y sus tradiciones (fiestas, procesiones), las artesanías (mercados, plazas), entre otros?	¿Considera el Museo que su participación en la creación de productos culturales conjuntamente con personas de la comunidad interesadas en su oferta al turismo, posibilitaría un usufructo responsable del patrimonio, preservando a la comunidad de la “mercantilización” de su cultura?
	¿La investigación participativa de personas de su comunidad puede enriquecer o complementar la investigación sobre las temáticas del Museo?	¿Conoce el Museo personas en su comunidad que tengan relación o información sobre algunas de las temáticas del Museo, y que estuvieran interesadas en participar en las actividades de comunicación?	¿Las personas de la comunidad que tienen conocimientos relacionados con la temática del Museo estarían interesadas en integrarse en proyectos productivos para ofrecer sus productos y servicios en y/o a través del Museo?

Glosario de Definiciones (*)

Comunidad: (primera acepción)

Grupos o sectores de la sociedad que comparten intereses, vocabulario especializado y desarrollan actividades conjuntas (comunidad académica, científica, artística, educativa, deportiva, etc.)

Comunidad: (segunda acepción)

Un grupo social completo pero a menor escala, cuyos miembros comparten actitudes, creencias y valores, así como propósitos e intereses concretos que los unen.

La comunidad, así entendida, presenta combinados los siguientes elementos: **a)** Totalidad de sentimientos, actitudes e intereses que unen a los individuos de un grupo, lo que les permiten actuar en forma colectiva; **b)** Uso permanente de un espacio donde el grupo establece sus contactos y coherencia interpersonal, que permite diferenciarlo espacialmente de otros grupos; **c)** Unidad físico-económica que se manifiesta por agrupaciones de viviendas, donde viven familias dedicadas principalmente a una actividad productiva específica.

* Las definiciones están integradas en el texto de la presente publicación “Un Museo Sostenible” y han sido elaboradas por su autora, Georgina DeCarli. (Nota del editor)

Cultor popular:

Aquella persona, reconocida como miembro de la comunidad, que posee y maneja ciertos conocimientos empíricos tradicionales, plasmándolos y / o transmitiéndolos a través de una práctica creadora concreta.

Museo Sostenible:

Es toda institución que realiza actividades de investigación, preservación, comunicación y reactivación del patrimonio a través de una moderna gestión museológica adecuada a los requerimientos de su entorno; y que con el fin de generar un desarrollo local sostenible y beneficios para el museo, lleva a cabo conjuntamente con miembros de las comunidades, proyectos y actividades de preservación activa ejerciendo un usufructo responsable de los recursos patrimoniales.

Patrimonio integral:

El conjunto de bienes culturales y naturales, tangibles e intangibles, generados localmente, y que una generación hereda / transmite a la siguiente con el propósito de preservar, continuar y acrecentar dicha herencia.

Preservación Activa:

La planificación y ejecución de actividades y medidas tendientes a proteger, mantener y acrecentar el patrimonio cultural y natural; llevada a cabo por sectores o miembros de la comunidad y el asesoramiento y apoyo de especialistas, con el propósito de ejercer un usufructo responsable sobre dicho patrimonio para su propio beneficio y disfrute, y el de futuras generaciones.

Reactivación productiva:

El proceso de aplicar técnicas y conocimientos de un oficio o práctica tradicional, para establecer su viabilidad dentro del mercado actual como ocupación que aumenta los ingresos de los individuos involucrados e incluso pueda convertirse en su principal fuente de trabajo.

Responsabilidad compartida:

Es el acuerdo entre el museo -institución oficialmente custodia del patrimonio- y la comunidad -tradicionalmente poseedora del mismo- de asumir la obligación que les corresponde en la preservación del patrimonio; como resultado de un proceso de concientización de la comunidad sobre su incidencia directa en el manejo y uso de sus recursos patrimoniales.



Bibliografía Citada

Abraham, Bertha

“Museos, Sociedad y desarrollo cultural”, ponencia presentada ante el Congreso Iberoamericano de Patrimonio Cultural, Desarrollo y Turismo. Morelia, Michoacán, México. Junio, 2003.

Bacci, María Eugenia

“Museos: ¿Por qué invertir en ellos? El papel de los museos en el desarrollo económico y social de la comunidad”, Estudio realizado por la Fundación Aragua, Caracas, Venezuela. Julio, 2000.

Bonfil Castro, Ramón

ponencia presentada en su calidad de Presidente del ICOMOS Mexicano en el Congreso Iberoamericano de Patrimonio Cultural, Desarrollo y Turismo. Morelia, Michoacán, México. Junio, 2003.

Carvalho, Ione de

“Museos Didácticos Comunitarios” Seminario de Introducción impartida por la OEA en Buenos Aires, Argentina, 1993.

Claire, Jaime

“Considerations sur l'état des beaux-arts”, Paris, Galimard, 1983.

Davies, S.

“Producing a Forward Plan, MGC Guidelines for Good Practice” Museums and Galleries Commission (MGC), London, UK, 1996.

de Varine, Hugues

“El Ecomuseo”, En: Los Museos en el Mundo, Barcelona, Salvat Editores, 1973.

DeCarli, Georgina

“Vigencia de la Nueva Museología en América Latina: Conceptos y Modelos” en Revista ABRA de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional (UNA), Euna, Costa Rica, julio-diciembre, 2003.

“Algunas reflexiones sobre el museo y la preservación del patrimonio”. Ponencia presentada ante la X Reunión del ICOM-LAC (Comité de Museología para América Latina y el Caribe del ICOM), realizada en Diciembre del 2003, en Salvador de Bahía, Brasil.

“La Red-ILAM y la construcción de un bien cultural común”, Revista Museum, UNESCO, París, 2002, # 216.

DeCarli, Georgina y Tsagaraki, Christina

“Los Museos Latinoamericanos e Internet: la experiencia de la Red-ILAM”, artículo electrónico del ILAM, Fundación ILAM, 2003. En: http://www.ilam.org/docs/ILAM/Edit3_Art_VigenciaNM.pdf

DeCarli, Georgina; Duckles, Richard y Solano, Mayela

“El Museo Productivo: una propuesta de cambio”, Museo de Cultura Popular, Heredia, Costa Rica, 1993. Documento impreso.

Dersdepanian, Georgina

“El Museo Comunitario; un principio para todos”. En: Gaceta de Museos, INAH, México, # 17, 2000.

Dirección General de Culturas Populares

“Programa Nacional de Museos Comunitarios”, DGCP, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, México, 1996.

Drucker, Peter F

“Dirección de Instituciones Sin Fines de Lucro”, Buenos Aires, El Ateneo, 1994.

Dujovne, Marta

“Entre musas y musarañas: una visita al Museo”, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, 1995.

Dujovne, M.; Calvo, S. y Staffora, V.

“Ir al Museo: notas para docentes”, Ministerio de Educación, Unidad de Recursos Didácticos, República Argentina, 2001.

Gutiérrez, Ramón

“Patrimonio Intangible”, Artículo en línea, CEDODAL (Centro de Documentación de Arquitectura Latinoamericana), 1996. Sitio Web: www.loligrama.com/

Herrero Uribe, Pilar

“Los Museos Centroamericanos: tendiendo puentes”, En: Revista de Museología, Asociación Española de Museólogos, Madrid, 2000.

Juan-Tresserras, Jordi

“El aprovechamiento turístico de los bienes patrimoniales”. Ponencia presentada en el Congreso Iberoamericano: Patrimonio Cultural, Desarrollo y Turismo, Morelia, México, Junio del 2003. (Presentación oral en Power Point)

Kinard, John R.

“El museo vecinal, catalizador de los cambios sociales”. Revista Museum, París, UNESCO, 1985, # 148.

Lacouture Fornelli, Felipe

“Museo, Política y Desarrollo en visión retrospectiva y presente: México y América Latina”, En: Antología del Cuarto Curso Interamericano de Capacitación Museográfica, Escuela Nacional de Conservación, Restauración y Museografía, INAH, México, Octubre de 1994.

“La museología y la práctica del museo – Areas de Estudio”, En: Revista Cuicuilco, INAH, México, vol.3, #7, 1996.

“Algunas Consideraciones sobre lo que es, ha sido y puede ser el Museo Tradicional”. En: Gaceta de Museos, INAH, México, Junio 2001, # 21-22.

Leon, Aurora

“El Museo: Teoría, Praxis y Utopía”, Ediciones Cátedra S.A., Madrid, 1978.

Mayrand, Pierre

“La proclamación de la nueva museología” Revista Museum, París, UNESCO, 1985, # 148.

Medez Lugo, Raul Andrés

“Teoría y Método de la Nueva Museología en México”, MINOM (Movimiento Internacional de la Nueva Museología), 2001.

Morales Moreno, Luis G.

“¿Qué es un Museo?”. Revista Cuicuilco, INAH, Mexico, 1996, Vol.3, #7.

Morales, Camarena, Valeriano

“Pasos para crear un Museo Comunitario”, INAH-DGCP, México, 1994

Nazor, Olga

“La omnipresente globalización y los museos regionales”, documento provocativo presentado ante el XII Encuentro regional del ICOFOM-LAM, Bahía, Brasil, Diciembre, 2003.

Piacente, Maria

Surfs Up_: Museums and the World Wide Web, MA Research Paper, Museum Studies Program, University of Toronto, 1996, Presentado en: Theater (1998)

Peña Tenorio, Ma. Bertha

Los Museos Comunitarios en México. Gaceta de Museos, INAH, México, 2001, # 23-24.

Perea, Luis

“Memoria Histórica Colectiva y Museo Comunitario” ponencia presentada ante el Primer Encuentro de Historiadores Orales de América Latina y España, Ciudad de México, Septiembre de 1988.

Rivard, René

“Los Ecomuseos de Québec” Revista Museum, París, UNESCO, 1985, # 148.

Riviere, Georges Henri

“Definición evolutiva del Ecomuseo”, Revista Museum, UNESCO, París, 1985, # 148.

Rusconi, Norma

“El testimonio de las minorías”. Documento provocativo del XII Encuentro regional del ICOFOM-LAM, Bahía, Brasil, Diciembre, 2003.

Simard, Cyril

“Economuseología, un neologismo rentable”. Revista Museum, París, UNESCO, 1991, # 172.

Töennies, Ferdinand

“Community and Society, New Cork, harper. Torchbooks. The Michigan State University Press, Charles Loomis, 1963.

van Mensh, Peter

“Museological relevance of management techniques”. En: Lecture of museology, Reinwardt Academy, Leiden, Netherlands, 1983.

“Museology and Museums”, ICOM News, ICOM, París, vol.41, # 3, 1988.

“Museological Functions”. En: Towards a Methodology of Museology, PHD Thesis, University of Zagreb, Yugoslavia, 1992.

“Museos y Experiencias”, conferencia presentada en la Escuela de Sociología, Universidad Nacional, Costa Rica, 2004.

Varela, Ximena

“Los museos de América Latina y la Nueva Administración: ¿Generación o desarrollo de recursos?”, En: Revista de Museología, Asociación Española de Museólogos, Madrid, 2000.

Varela, Ximena y Jiménez, Sigfrido

“Reflexiones sobre la Calidad en los Museos en América Latina”, En: Museos: Guías para la Excelencia, ICR (Comité Internacional de Museos Regionales del ICOM, Editores: Hans Manneby, Harmut Prash y Rainer Hofmann, Impresa en Mexico, 2003.

Xavier Cury, Marília

“Diversidad y tolerancia cultural: perspectivas para una ciudadanía mundial”, ponencia presentada ante el XII Encuentro regional del ICOFOM-LAM, Bahia, Brasil, Diciembre, 2003.

Resultados de Encuentros y Eventos Regionales:

Resoluciones de “La Mesa Redonda: La importancia y el desarrollo de los museos en el mundo contemporáneo”, organizado por UNESCO- ICOM, Santiago de Chile, 31 de Mayo de 1972.

Declaratoria de Oaxtepec de la “Reunión Ecomuseos: El hombre y su entorno”. Morelos, México Octubre de 1984.

Declaración de Québec del “I Taller Internacional de Ecomuseos y Nueva Museología”. Québec, Canadá, Octubre de 1984.

Declaración de Caracas del “Seminario: El Museo en América Latina Hoy”, organizado por ORLAC/ UNESCO – ICOM. Caracas, Venezuela, Febrero de 1992.

Declaración de Cuenca del “Taller Regional UNESCO-ICOM: El Tráfico Ilícito de Bienes Culturales”. Ciudad de Cuenca, República del Ecuador, 13 de Septiembre de 1995.

Carta de San José del “Seminario-Taller: Centroamérica y el Caribe hispano: su patrimonio natural y cultural y el desarrollo humano sostenible”. San José, Costa Rica, 22 al 24 de Marzo de 1995.

Agenda para la Acción de la Primera Cumbre de los Museos de las Américas: “Museos y Comunidades Sostenibles”, organizada por OEA, AAM, ICOM, ILAM. San José, Costa Rica, 15 al 18 de Abril de 1998.

Declaratoria Ciudad de México del “Primer Congreso Latinoamericano sobre Conservación, Identidad y Desarrollo: Reflexiones hacia el nuevo milenio”. Museo de Antropología, Ciudad de México, 19 de Noviembre de 1999.

Carta de Principios sobre Museos y Turismo Cultural. Elaborada por los participantes en el taller “Museos, Patrimonio y Turismo Cultural” organizado por el ICOM, con la colaboración de los comités nacionales peruano y boliviano, en Trujillo (Perú) y La Paz (Bolivia), del 21 al 27 de Mayo de 2000.

Conclusiones de las Reuniones de Trabajo del ICOFOM-LAM (Comité Internacional de Museología para América Latina y el Caribe del ICOM), 1993-20003:

«Museos, sociedad y medio ambiente», Buenos Aires, Argentina, 1992.

«Museología, museos, espacio y poder», Quito, Ecuador, 1993.

«Museología, educación y acción comunitaria», Cuenca, Ecuador, 1994.

«Patrimonio, museos y turismo», Barquisimeto, Venezuela, 1995.

«Museología y arte», Rio de Janeiro, Brasil, 1996.

«Museología, museos y memoria», Cuenca, Ecuador, 1997.

«Museos, museología y diversidad cultural», Xochimilco, México, 1998.

«Museología, filosofía e identidad», Coro, Venezuela, 1999.

«Museología y desarrollo sustentable», Santa Cruz, Brasil, 2000.

«Museos, museología y patrimonio intangible», Montevideo, Uruguay, 2001.

«Museología y presentación real o virtual», Cuenca, Ecuador, 2002.

«Museos, museología y patrimonio regional», Bahía, Brasil, 2003.

