

# ■ ■ 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. <sup>(41)</sup>



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 <sup>(42)</sup>.

---

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. <sup>(43)</sup>

### **Un sistema funcional**

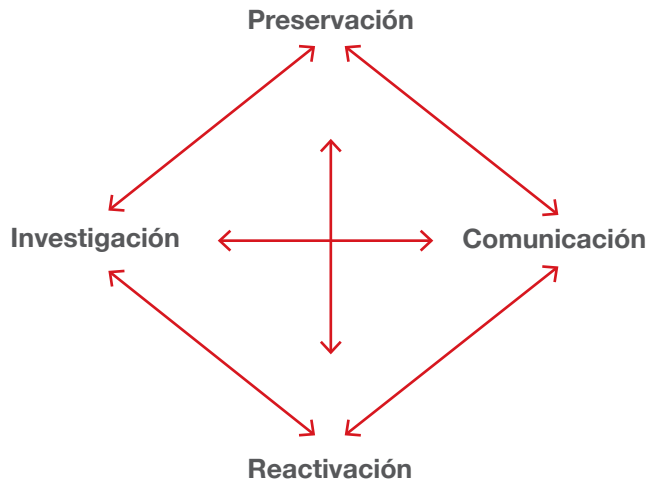
Coincidentemente, la propuesta del museo sostenible entiende que, para convertir éste en un sistema abierto, que permita su retroalimentación con el patrimonio integral y el establecimiento de una nueva relación con la comunidad, debe integrarse una cuarta función.

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.

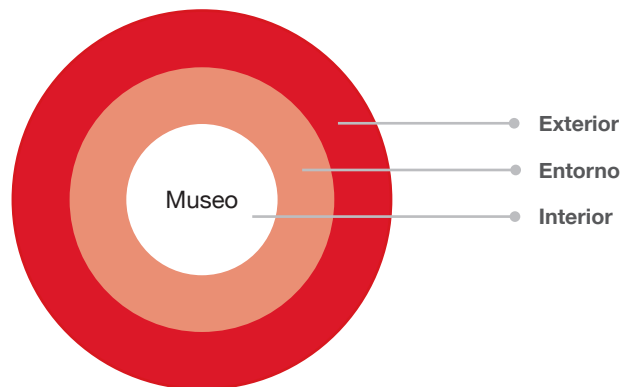
### **Niveles de interacción**

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).<sup>(44)</sup>

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<sup>(45)</sup> 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 <sup>(46)</sup>

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

---

<sup>45</sup> Ver en el Capítulo II: Situación actual y nuevas necesidades, gráfico FODA

<sup>46</sup> 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 adscriptos 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: <sup>(47)</sup>

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) <sup>(48)</sup>**

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” <sup>(49)</sup> 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](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, *Surfs 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](http://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

Patrimonio en línea ▾ Documentación ▾ Capacitación ▾ Inscripciones ▾ ILAM ▾ ILAM ofrece ▾ Directorio por País ▾



T@lleres ILAM  
a distancia

Agenda ▸ Boletín ▸ Buscador ▸ Consulta - Foro ▸ Pasantías ▸ Vinculos ▸ Correo ▸ 9 ABRIL, 2003

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 Publico:**  
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 <sup>(50)</sup>**

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.

---

<sup>50</sup> 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”. <sup>(51)</sup>

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”.<sup>(52)</sup>

## **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.

---

<sup>52</sup> 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, desplegables, 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 <sup>(53)</sup> 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

---

<sup>53</sup> 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.

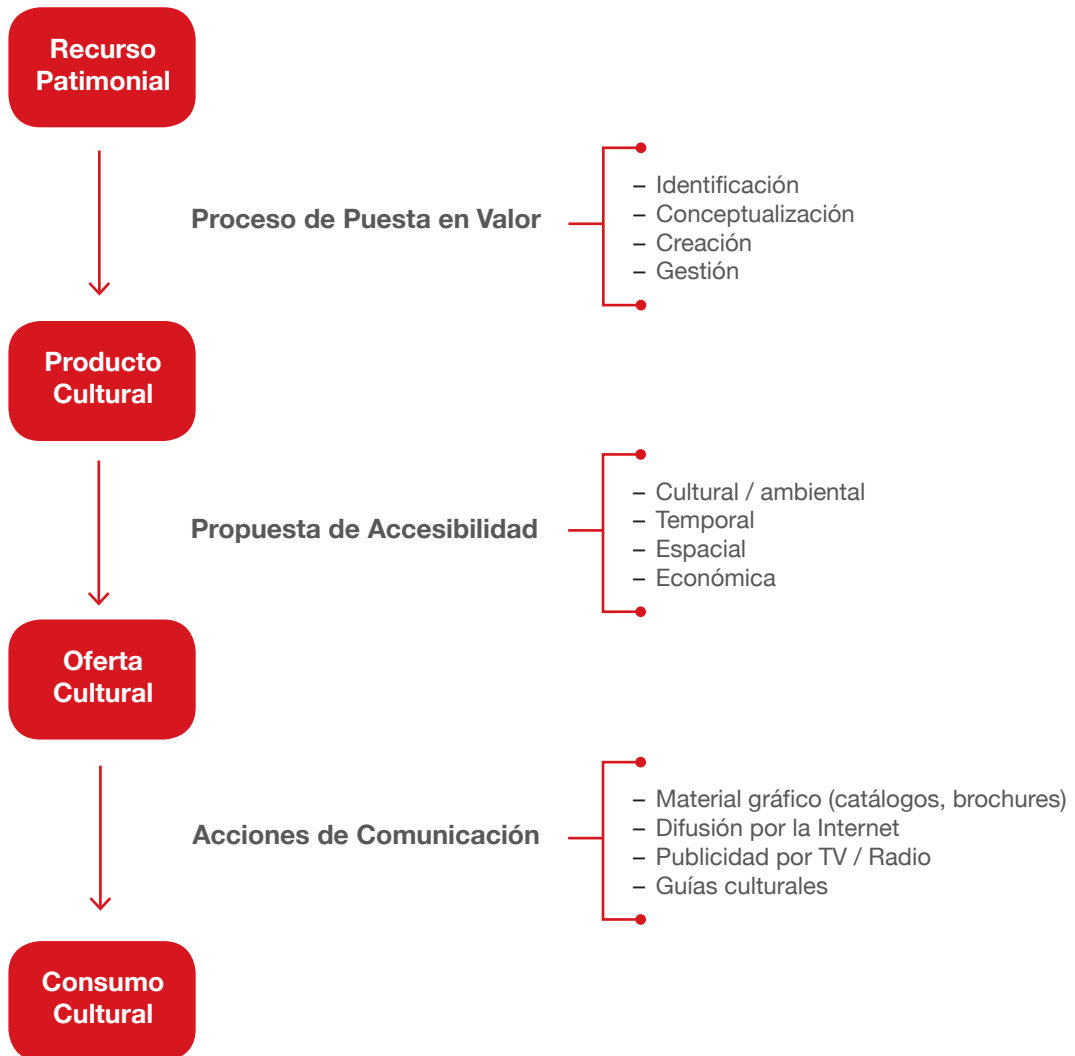
El museo y la comunidad se encuentran hoy en día, en una situación de privilegio en cuanto a la posibilidad de responder a la demanda del turismo cultural y natural, por medio de la puesta en valor y oferta cultural de los recursos patrimoniales.

Como explica Jordi Juan-Tresseras <sup>(54)</sup>, 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 <sup>(55)</sup>**

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

---

<sup>55</sup> 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, Heredia, 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:<sup>(56)</sup>**

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 mas facilidades de acceder a préstamos blandos o “préstamos semillas” de las que podría tener el museo.

Uno de los riesgos mas 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 optimación 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. <sup>(57)</sup>

---

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.

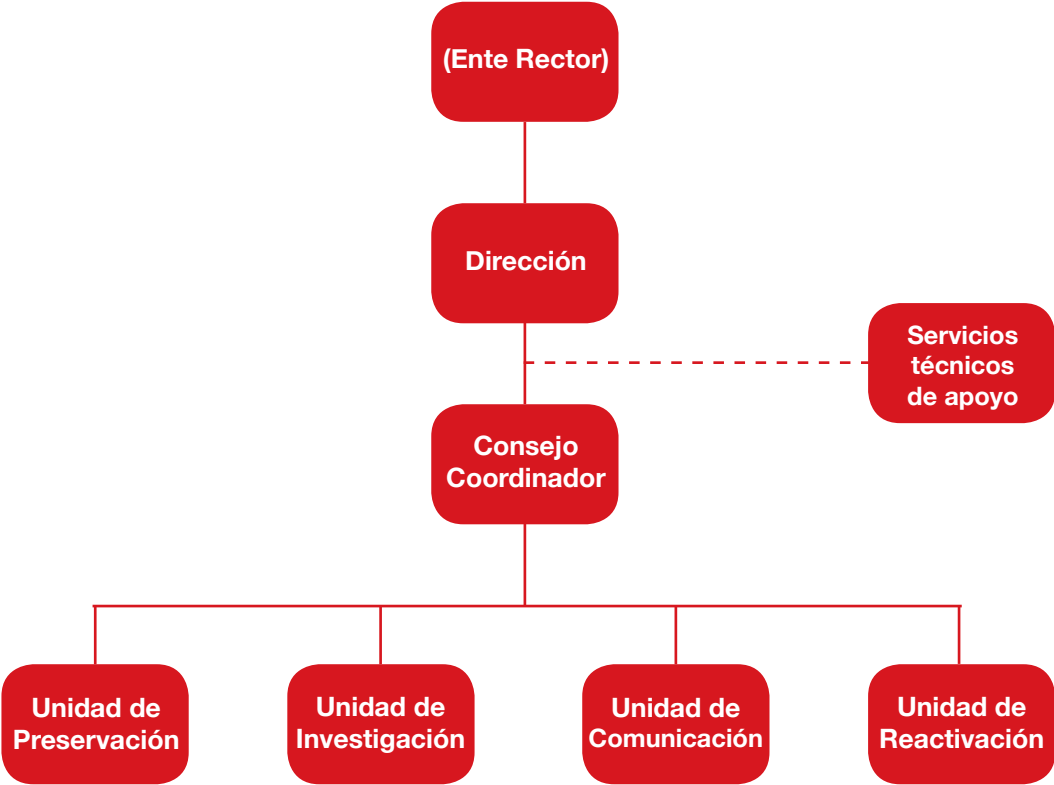
#### Propuesta organizativa:

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

### 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 <sup>(58)</sup> 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. <sup>(59)</sup>

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

### 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 <sup>(60)</sup>

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 (alquiler de exhibiciones, tratamiento de colecciones, asesorías, información, etc.)	15%	Instituciones, Empresas, Otros museos, Público en general	Operación. Inversión en nuevas Ofertas de Servicios.
Venta de productos y servicios (de los Proyectos Productivos y del Museo)	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

<sup>60</sup> 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 <sup>(61)</sup>. 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 <sup>(62)</sup> 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. <sup>(63)</sup>

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.