

Georgina DeCarli
Fundación ILAM
Costa Rica

Hacia la sostenibilidad de los museos en América Latina y el Caribe

Georgina DeCarli, antropóloga social, es académica de la Universidad Nacional en Costa Rica y directora de la Fundación ILAM (Instituto Latinoamericano de Museos y Parques) desde su creación en 1997. Durante los últimos 20 años ha trabajado en el área de Cultura y Desarrollo, específicamente en la propuesta metodológica sobre la preservación activa del patrimonio. Consultora de la UNESCO y del PNUD, de 2008 a 2011 tuvo a su cargo la Coordinación Técnica del Programa Conjunto "Políticas interculturales para la inclusión y la generación de oportunidades" del Fondo Español para el cumplimiento de los Objetivos del Milenio (MDGIF).

ilam@ilam.org

Resumen: De las más de 7.000 instituciones museológicas que existen en América Latina y el Caribe, alrededor del 80% son museos medianos y pequeños que no cuentan con las condiciones y recursos necesarios para realizar eficientemente sus labores mínimas. Lo anterior, sumado a un contexto de cambios que han sacudido estas instituciones hasta sus cimientos, provoca la necesidad de que el museo asuma, de manera impostergable, su compromiso de generar al menos parte de su sostenibilidad, y estar así en condiciones de satisfacer las demandas actuales y convertirse en instituciones que verdaderamente estén al servicio de la sociedad y su desarrollo. Este artículo busca compartir algunas consideraciones sobre la situación de los museos en América Latina, para finalmente dar un breve repaso a la propuesta de *sostenibilidad* para las instituciones museológicas desde la perspectiva de la Fundación ILAM (Instituto Latinoamericano de Museos).

Palabras claves: Sostenibilidad, Instituciones museológicas, Patrimonio cultural, Servicios y productos culturales, Desarrollo local.

Abstract: More than 7.000 museological institutions exist in Latin America and the Caribbean, and about 80% are medium and small sized museums that do not have the conditions and re-

sources necessary to carry out the basic museological functions in an efficient way. Such a situation, when seen in a context of changing realities that have shaken these institutions to their very core, makes us understand the urgent need to transform museums into organizations that assume their commitment of contributing to their own sustainability and thus being in a position of meeting the current demands (of their visitors, donors, authorities), becoming institutions truly devoted to society and its development. This article expresses the thoughts of the author on the situation of museums in Latin America and the Caribbean, on those new realities that frame their operations and finally gives a brief overview of a sustainability proposal for museums from the perspective of Fundación ILAM.

Keywords: Sustainability, Museological institutions, Cultural heritage, Cultural services and products, Local development.

La Fundación ILAM¹ tiene ya una larga trayectoria y la experiencia acumulada desde 1997. Es la única organización no gubernamental a nivel mundial que registra alrededor de 7.000 instituciones museológicas (públicas y privadas) de 20 países de Latinoamérica y el Caribe y difunde su quehacer a través de su portal², que nos permite tener una mirada

¹ La Fundación ILAM es una organización no gubernamental sin fines de lucro, con sede en Costa Rica, cuya misión es brindar a través de la investigación, comunicación, capacitación y asesoría, un apoyo concreto a las instituciones patrimoniales de América Latina y el Caribe, posibilitando que estas sean agentes de cambio y desarrollo de las comunidades a quienes sirven. Véase el documento "Misión y gestión institucional de la Fundación ILAM" en www.ilam.org.

² www.ilam.org.



Figura 1. Estadísticas ILAM, 2010. Mapa con la cantidad de instituciones culturales. El Sistema Brasileño de Museos informa sobre 2.968 museos; ILAM está actualizando su información.

regional exenta de compromisos institucionales y nacionales (fig. 1).

Lo anterior es especialmente significativo a la hora de tratar un tema tan particular como la *sostenibilidad* en los museos, ya que este lleva muchas veces a posiciones un tanto radicalizadas por parte de sus directores, o justificativas por parte de las instancias públicas que están a cargo de las instituciones.

En general, cuando se aborda el tema de la *sostenibilidad* se hace sobre la práctica exitosa de un museo específico, que sin duda existe, o sobre exitosos programas institucionales a cargo de direcciones de museos, como el caso de Chile. Pero a pesar de ello, y sin ánimo de subestimar estos importantes logros, debemos recordar que los museos que

dependen directamente del Estado suelen ser entre el 15% y el 25% de la totalidad de las instituciones museológicas que existen en un país.

La diversidad de instancias que en América Latina y el Caribe tienen museos a su cargo es ciertamente asombrosa y entre ellas contamos: gobiernos nacionales, provinciales y locales, instituciones autónomas, universidades, colegios, fundaciones, organizaciones religiosas, instituciones militares, asociaciones comunales, organizaciones no gubernamentales y empresas.

Por ello, cuando queremos analizar una determinada situación a nivel regional, debemos tener en cuenta esta amplia diversidad, sin olvidar que todos estos museos "son organizaciones sin fines

de lucro, abiertas al público, las cuales si bien presentan temáticas diferentes, las amalgama el hecho de que su propósito es la preservación, investigación y principalmente la comunicación del patrimonio cultural y/o natural, a un público heterogéneo por medio de estrategias diversas”³.

Refiriéndonos ahora al tema que nos ocupa, la *sostenibilidad* de estos museos, una característica a considerar de América Latina, es la disparidad entre los recursos que reciben los museos y los que serían necesarios para mantener al sector en estándares de calidad de clase mundial.

De las 7.000 instituciones museológicas, más del 80% son museos medianos y pequeños, que no cuentan con las condiciones y recursos necesarios para realizar eficientemente sus labores mínimas. Y, sin ánimo de ser pesimistas, no creemos que esta situación se modifique a corto plazo. Por lo tanto, que el museo genere parte de su sostenibilidad es, hoy en día, no solo una necesidad, sino también una demanda por parte de las instituciones de las que ellos dependen, y desde luego, de las comunidades a las que ellos sirven.

En América Latina, ¿cuál es la situación de (in)sostenibilidad de los museos?

Puede ser cierto: las consecuencias socioeconómicas a nivel mundial, producto de las últimas crisis, afectaron aún más la de por sí deteriorada situación de la mayoría de las instituciones museológicas en Latinoamérica. Sin embargo, creemos que no es allí donde debemos dirigir la mirada para justificar nuestra triste situación y respirar aliviados sintiéndonos mejor porque bien que mal, las crisis están fuera de nuestras manos y allí caemos todos. Las causas de la precaria situación de nuestros museos son más endógenas que exógenas –¡la tormenta la llevamos por dentro!– y es, según nuestro criterio, el resultado de varias décadas de *debilidades* estruc-

turales –identificadas o no– como falta de personal, recursos e infraestructura, sumadas a un uso deficiente de las fortalezas que se poseen y a un insuficiente conocimiento de las oportunidades y amenazas que presentan los actuales escenarios en la región.

Ya vimos que los museos latinoamericanos son instituciones que dependen de un conjunto variopinto de instancias tanto gubernamentales, como privadas, pero a todos les afecta por igual el hecho de pertenecer al primer sector del cual se eliminan o limitan fondos cuando los recursos escasean: el sector *cultura*. Esto hace que sean particularmente sensibles a los vaivenes de financiamiento, dependientes de las políticas socioeconómicas y culturales de los Estados.

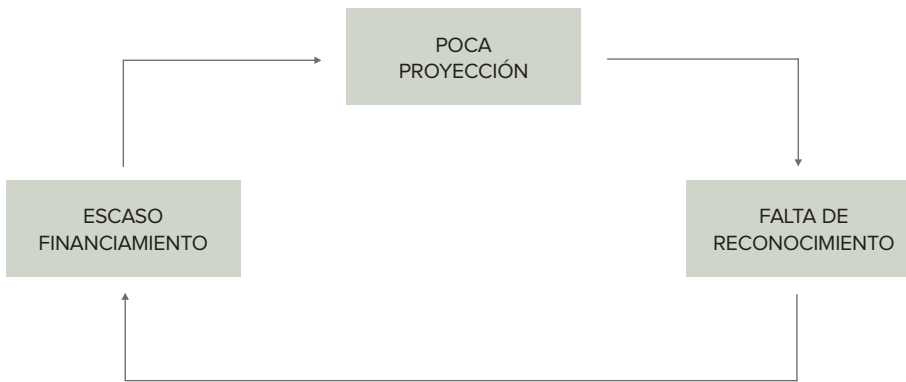
Por otra parte, lamentablemente, es ya tradicional en la política pública la creación de museos sin la previsión de los mecanismos para su sostenibilidad futura. Ejemplo de ello son los pequeños y medianos museos creados a partir de la demanda de un grupo de vecinos para preservar un inmueble histórico o con el fin de albergar una determinada colección. Son estos los más afectados con la práctica irresponsable de apertura sin contar con las condiciones necesarias para su sostenibilidad. Una vez pasada la inauguración, la foto y el brindis, el entusiasmo inicial languidece al enfrentarse a la realidad cotidiana, con lo cual acaban sobreviviendo apenas, adormecidos en medio de sus comunidades. Si bien esta es una situación extrema, no deja de ser frecuente.

Tenemos también a aquellos museos que pudieron contar con un serio respaldo institucional para su creación, apertura y sostenibilidad. Sin embargo, la mayor parte de las veces, esta última es entendida como si estuviera limitada al pago de un personal administrativo y técnico mínimo (nunca suficiente), seguridad, gastos fijos y mantenimiento de infraestructura y áreas verdes. Lo demás, que son nada más y nada menos que los recursos necesarios para desarrollar eficientemente su labor (como la

Que el museo genere parte de su sostenibilidad es, hoy en día, no solo una necesidad, sino también una demanda por parte de las instituciones de las que ellos dependen, y desde luego, de las comunidades a las que ellos sirven

³ Definición de “institución museológica” de ILAM.

Figura 2. Círculo vicioso del museo



adquisición y la conservación de colecciones, el desarrollo de exhibiciones, la creación de programas educativos, entre otros) raramente son suficientes o siquiera tomados en cuenta como rubros esenciales dentro de los presupuestos.

Esta situación provoca que, en la mayoría de los museos, se denote poco dinamismo por la imposibilidad de mejorar las instalaciones, las exhibiciones y los programas educativos y de interactividad con el público, todo lo cual impacta en el grado de visitación al museo. 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* (Herrero, 2000) que se manifiesta en la poca proyección, la falta de reconocimiento y el escaso financiamiento, como se refleja en el diagrama (fig. 2).

La *poca proyección* lleva a un nivel de visitación que disminuye y en el mejor de los casos se mantiene estable, con lo cual también baja la demanda de sus servicios. Esta poca proyección conduce necesariamente a la falta de reconocimiento, poniéndose en entredicho el valor social que supuestamente tiene como institución de interés público. Una vez que se ha caído en el bache de la falta de reconocimiento, el museo sufrirá por parte de la entidad gubernamen-

tal o privada de la cual depende, una merma en el ya *escaso financiamiento*. Merma que se traducirá en situaciones como disminución o congelamiento del presupuesto, falta de interés en la contratación y capacitación de recursos humanos, o eternas postergaciones en mejoras en la infraestructura. ¿El resultado? Desde luego, poca credibilidad por parte del sector gubernamental o empresarial para el apoyo de nuevos proyectos (exhibiciones, publicaciones, talleres, entre otros) con lo cual habremos caído de nuevo al inicio de nuestro *círculo vicioso*.

A todo lo anterior, debemos sumar el hecho de que en América Latina y el Caribe no hay tradición de mecenazgo o patronazgo privado (personal o empresarial); de hecho ni siquiera existen estadísticas al respecto, como sí las encontramos para Estados Unidos, Canadá o Europa. Esta situación también queda en evidencia en las limitadas ofertas de exhibiciones internacionales en la región, las cuales requieren de un importante patrocinio.

Desde luego, una vez más las excepciones confirman la regla, y estas se aplican a unos pocos museos nacionales, o dependientes de sólidas fundaciones, que tienen la capacidad instalada para atraer donantes a sus proyectos.

Nuevos escenarios: reconociéndolos y aprendiendo a moverse dentro de ellos

Ante la realidad que nos plantea la situación anteriormente descrita, es evidente que para que los museos en América Latina puedan dar respuesta y satisfacer las demandas actuales del público, es imprescindible buscar vías alternativas.

Líneas arriba mencioné la existencia de nuevos escenarios en la región y que las instituciones museológicas están desconociendo las *oportunidades* y las *amenazas* que tales escenarios ofrecen. Estos están alterando la tradicional forma de gestión de los museos, y tanto presentan nuevos retos y crean nuevas necesidades, como a su vez abren a los museos un mundo de nuevas posibilidades. Hará falta entonces hacer un uso inteligente de las fortalezas para moverse dentro de estos nuevos escenarios, y estar actualizados y alertas a los cambios que se producen a nivel regional, nacional y local.

Como parte de los cambios que se vienen dando, me interesa señalar particularmente dos por su potencialidad para convertirse en *oportunidades* de crecimiento para los museos:

Las Tecnologías de Información y Comunicación

En la sociedad del conocimiento de hoy en día, contamos con una herramienta poderosa como el acceso y uso de información digital. El acceso progresó en América Latina y el Caribe en los últimos cinco años con el crecimiento explosivo de la telefonía (especialmente de celulares) y de usuarios de Internet, aunque la brecha digital con los países desarrollados sigue siendo significativa.

Si bien América Latina y el Caribe es la región más dinámica del mundo en el crecimiento del acceso a información digital, la comunidad museológica latinoamericana (instituciones, profesionales, etc.) presenta una participación desigual según los países de procedencia, por lo cual la región no debe ser percibida como una unidad. La diferencia entre los países se refleja claramente en la capacidad tecnológica de las instituciones patrimoniales de dar información digital de los recursos que preservan, y de la capacidad de comunicación de los profesionales a través de Internet. Es así que países como Costa Rica, Argentina y Chile muestran un mayor porcentaje de participación en comparación con Paraguay, Nicaragua o Cuba. Y también en los propios países hay una gran diferencia entre la información proveniente de la capital nacional, las capitales de provincias (o estados) y el interior de estas.

La CEPAL (2008) indica que la brecha digital tiene dos dimensiones: extensión (acceso) y profundidad (calidad de acceso); esta diferencia se puede aplicar también a la forma por medio de la cual los museos transmiten dicha información y la calidad de esta. La diferencia con los países desarrollados –en cuanto a la información que brindan los museos en América Latina y el Caribe– no solo radica en el uso que se hace de las TIC para comunicarse y brindar información en línea, sino principalmente en la calidad y diversidad de información suministrada, y también en los dispositivos o recursos para que el público (real o virtual) pueda acceder, utilizar, interactuar y, en suma, sacar provecho de dicha información.

La experiencia acumulada por ILAM en una década de presencia en Internet y de monitoreo de los museos latinoamericanos, nos permite señalar que la mayoría de estos cuentan con la tecnología necesaria –hardware y software– pero, desgraciadamente, todavía no han vislumbrado el alcance del público virtual con el que se están comunicando (evidentemente miles de veces mayor que sus visitantes físicos y con necesidades específicas).

Por ello se evidencia una falta de interés, por parte de estas instituciones museológicas de:

- Dar acceso a la mayor parte de sus acervos.
- Diseñar exposiciones virtuales o poner en el sitio versiones virtuales de exhibiciones temporales.
- Diseñar y ofrecer materiales para maestros y profesores, así como documentos y vídeos en línea.
- Utilizar las redes sociales como medio de comunicación directa con su público.
- Vender en línea los objetos de la tienda del museo o una tienda virtual del museo.
- Crear las condiciones para el uso por parte del público de dispositivos electrónicos y recursos didácticos descargables: *podcast* y *webcast*, celulares, iphones, ipods, mp3, etc.

En cuanto a la existencia de los diversos dispositivos y recursos tecnológicos para comunicarse con el público y para que este pueda tener acceso a la información que el museo le brinda, en Latinoamérica su uso es limitado, llegando al grado, por ejemplo, no solo de no aprovechar los celulares (que la mayoría de los jóvenes usa como un medio “natural” para comunicarse), sino hasta prohibiendo su uso dentro del museo.

La economía de experiencia

En el contexto de la posmodernidad en América Latina y el Caribe las personas y los grupos están buscando participar y reencontrarse como seres integrales, no solamente dotados de inteligencia,

La diferencia con los países desarrollados –en cuanto a la información que brindan los museos en América Latina y el Caribe– no solo radica en el uso que se hace de las TIC para comunicarse y brindar información en línea, sino principalmente en la calidad y diversidad de información suministrada, y también en los dispositivos o recursos para que el público (real o virtual) pueda acceder, utilizar, interactuar

sino con sentimientos y afectos, capaces de construirse a sí mismos y construir a su entorno, y con ello la sociedad que desean (Abraham, 2003). La institución museológica 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 y a partir de allí identificarse-con, sentirse-parte-de... En ese sentido, la visita al museo debe ser una experiencia integral que involucre todos los sentidos a través de atmósferas, narrativas, diseño de exhibiciones y escenografías para la ambientación de actividades relacionadas (Bacci, 2000).

En su búsqueda de nuevas oportunidades para la economía de mercado, Joseph Pine supo visionar aquello que no eran productos ni servicios. Como él mismo define, “los productos son tangibles, los servicios son intangibles, y las experiencias, memorables” (Pine y Gilmore, 1999); y precisamente esta característica (memorable) convirtió a la experiencia en un nuevo paradigma económico.

En una “economía de experiencia” emergente donde las experiencias se convierten en la oferta económica preponderante, los museos son confrontados “de repente” con una rápida y creciente competencia de otras instituciones que también ofrecen experiencias. Siendo tradicionalmente oferentes de servicios, los museos encuentran difícil competir con las instituciones especializadas en ofrecer experiencias, como los parques temáticos o centros comerciales. La preocupación más grande es que estos lugares ofrecen productos y servicios similares a los de los museos, pero sin ningún nivel de autenticidad, y sin una seria investigación que fundamente dicha oferta. Si bien sí se promocionan como lugares auténticos, no son sino pseudoreconstrucciones de un pasado romántico, o de culturas ex-

tranjeras exóticas, con representaciones cargadas de *clichés*, sin gente real, y sin intento de entender o interpretar.

Nuestra reacción ha sido fácil: nos quejamos porque la empresa privada ha desarrollado esta idea “mal”, pero si queremos ser francos, habremos de reconocer que los museos latinoamericanos no hemos encontrado la determinación y el coraje para “hacerlo bien”, y crear una oferta dentro de un marco de sólidas políticas de investigación y autenticidad en combinación con un enfoque de servicio al cliente, eficiencia y excelencia.

Encaminándonos hacia la sostenibilidad aplicada a los museos: ¿en qué situación estamos?

Partamos del hecho de que los museos no han sabido aún cómo moverse en las aguas del desarrollo de recursos.

Sigamos con el hecho de que todos los museos, por ser organizaciones sin fines de lucro, cuentan con un presupuesto permanente por parte de las instancias gubernamentales o privadas de las cuales dependen. Sabemos que este presupuesto está, en la gran mayoría de los casos, destinado a que el museo esté abierto al público, presente una exhibición permanente lo más *decorosa* posible y atienda a los grupos escolares que lo visitan. Pero sabemos también que esto dista mucho de ser suficiente, y que, muy al contrario, hoy en día es una necesidad que el museo asuma su compromiso en la generación de parte de su sostenibilidad. Y esto con el propósito de poder satisfacer las demandas actuales a las que debe dar respuesta (de sí mismo como institución, de su público, de su comunidad), si quiere que de verdad sea una institución al servicio de la sociedad y su desarrollo.

Entonces, si bien en estos momentos y por primera vez en su historia los museos en América Latina están teniendo que plantearse la necesidad de formular programas de desarrollo de fondos racionales y viables, realizar

Hoy en día es una necesidad que el museo asuma su compromiso en la generación de parte de su sostenibilidad. Y esto con el propósito de poder satisfacer las demandas actuales a las que debe dar respuesta si se quiere que de verdad sea una institución al servicio de la sociedad y su desarrollo

proyecciones de presupuestos realistas y austeros, implementar planes de optimización de recursos y hacerse cargo del desarrollo adecuado de su personal, pareciera como si dichas tareas –tan determinantes para la supervivencia y óptimo funcionamiento de la institución en su conjunto– estuvieran reservadas solo para el director, la junta directiva o la gerencia. Curadores, educadores, conservadores, diseñadores de exhibiciones, personal técnico docente y voluntariado raramente participan en proyectos para la generación de recursos. Aun reconociendo que es un problema institucional común, la mayoría del personal de museos no lo considera “su” problema a la hora de generar soluciones, cuando la preocupación por el desarrollo de recursos debería ser de todos. Para agravar las cosas, 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.

Ahora bien, una interesante ventaja competitiva que tenemos los museos es una suerte de prestigio inherente que se traduce en una 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. Pero para lograrlo debemos ante todo conocer perfectamente nuestro *entorno operativo*, para así poder evaluar las posibles alianzas estratégicas y consecuentemente las propuestas de proyectos conjuntos. Hemos podido apreciar cómo el reconocimiento del museo como institución encargada de la preservación del patrimonio le confiere una credibilidad para presentarse ante universidades, instituciones de investigación, organizaciones no gubernamentales, e incluso personas físicas, entre otras, y solicitar su colaboración con un muy probable grado de aceptación. Esto solo será así en la medida en que no caigamos en el error garrafal de creer que nuestra noble causa nos libra de la tarea de crear propuestas de proyectos serias en su presentación (de fondo y de forma), fac-

tibles en su ejecución, con un claro establecimiento de las responsabilidades de las partes, los cronogramas de ejecución y la asignación de recursos de las partes involucradas.

Nuestra propuesta de sostenibilidad

A este punto, el escenario pareciera ser sombrío y el camino demasiado empinado. Y no obstante, creemos firmemente que los museos tienen la posibilidad de generar parte de su sostenibilidad, y, mejor aún, que ninguno partirá de cero, pues tienen la base de su fuerza institucional, una gran riqueza de contactos y de recursos potenciales (a veces ni siquiera identificados) y una imagen establecida y reconocida en la comunidad.

Pero sí es necesario un cambio radical al interior del museo, asumir otra mentalidad, tomar nuevas responsabilidades y lanzarse a tomar el riesgo de abrir nuevos programas. Para ello se tendrán que involucrar a más individuos y establecer nuevas alianzas estratégicas, y con mucha probabilidad *estirar* la jornada laboral, pues los cambios requieren de esfuerzo y mucho trabajo.

Condición necesaria para llevar adelante nuestra propuesta de sostenibilidad es que museo y comunidad (a través de un grupo organizado) actúen como socios en el proceso de creación y oferta al público de *servicios y/o productos culturales*. Lo anterior, según veremos de seguido, producirá beneficios para la institución, el visitante, el patrimonio cultural o natural y la comunidad.

Convirtiéndonos en oferentes de experiencias

Trabajar a partir de nuestra propuesta permitirá al museo ampliar las bases para una oferta diversificada que se destaca por su singularidad y autenticidad. Tengamos en cuenta que actualmente las tendencias y expectativas de los visitantes están modificándose. El visitante actual quiere vivir una experiencia y que esta sea diferente. Para acompañar

esas nuevas potencialidades y tendencias que están surgiendo, los destinos del turismo están cada vez más ligados y comprometidos con el medio ambiente y la cultura local y, a ese respecto, 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 con base en los recursos patrimoniales.

Es así como este “nuevo” público que visita el museo u otros espacios donde este realiza sus actividades, se ve beneficiado desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo, al tener la posibilidad de *vivir* una “experiencia auténtica” que no podrá encontrar en otro lugar. Se pretende pues 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.

En este marco adquiere una importancia capital la creación de un *nexo vital* que nos posibilite establecer un vivo y fructífero contacto con nuestros visitantes. 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 los miembros de los proyectos productivos y personas (de la comunidad) que posean una relación directa con la temática del museo y su contexto patrimonial, y que estén interesados y motivados para poder ofrecer al público visitante una experiencia *afectiva y significativa* sobre diversas temáticas relacionadas con el patrimonio natural y cultural, tangible en intangible.

Estos individuos o grupos 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, artesanales o artísticos, entre otras.

Para la elaboración y oferta de productos y/o servicios culturales relacionados con la temática del museo, uno de nuestros mayores recursos son los individuos que poseen dichos conocimientos. Se trata de la existencia de un pequeño grupo base (que tenga los conocimientos tradicionales y que ya esté operando con algún nivel de organización) lo que nos permitirá plantear la posibilidad de un proyecto productivo de base cultural. A través de la relación con el museo se producirá un mejoramiento en 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 comenzar el proceso de convertirnos en instancias de fomento, estímulo y apoyo de iniciativas productivas de base cultural.

No olvidemos que tan importante como la calidad y autenticidad de los contenidos de nuestra oferta, lo es la publicidad que de ella hacemos. El museo debe promocionarse como un sitio auténtico y ameno (¡las dos cosas!), pues la mayoría de personas no necesariamente vincula el aprendizaje con diversión. En la actualidad la gente vive muy ajetreada con decenas de actividades obligatorias, y si seguimos encapsulados en que nuestro lugar es para aprender, concienciar, saber, cultivarse, sin mencionar que también se lo puede pasar bien allí adentro –y de hecho ofrecerlo–, entonces no recogeremos los resultados proporcionales a todos los esfuerzos que realicemos para cambiar.

Tal vez no nos guste la opción de tener que evaluar los mensajes que transmitimos, ni cambiar el modo y los medios por los cuales 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 seamos francos: ¿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.

Compartiendo responsabilidades y beneficios con nuestra comunidad

Los individuos y grupos organizados de las comunidades con quienes hayamos emprendido las ofertas de servicios y productos culturales, también se verán beneficiados, al estar en capacidad de generar sus propios recursos a través de formas sostenibles de uso del patrimonio. Con esto, al enseñarles a otros (el público, los turistas) acerca de su patrimonio y su valor, importancia y significación, pero al mismo tiempo usufructuar de manera responsable gracias a este, se estarán ampliando sus perspectivas de relación con un patrimonio cuyo valor y relevancia incluso a veces desconocían.

En cuanto a la ejecución de las iniciativas, algunos de los servicios y/o productos podrán ser asumidos directamente por el museo, otros por el museo en asociación con una universidad, institución o empresa; y principalmente, a través de *iniciativas productivas de base cultural* 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.

Recordemos que no solo queremos dar respuestas a nuestras insatisfechas necesidades de sostenibilidad económica, pues esto fácilmente lo podríamos lograr vendiendo réplicas “made in China”. A lo que aspiramos es a tener un museo que satisfaga a los visitantes en sus ansias de experiencias auténticas y que al mismo tiempo estemos en capacidad de convertir a la institución en una que sea agente de cambio en la preservación y difusión del patrimonio local, además de generadora de desarrollo local.

Proponemos, por tanto, tomando todo lo anterior como marco de acción, que el museo realice los cambios y ajustes necesarios para poder alcanzar su sostenibilidad, logrando obtener los siguientes resultados:

- Generar ingresos e incrementar recursos para el museo que permitan realizar eficientemente su labor.

Los museos tienen la posibilidad de generar parte de su sostenibilidad, pero sí es necesario un cambio radical al interior del museo, asumir otra mentalidad, tomar nuevas responsabilidades y lanzarse a tomar el riesgo de abrir nuevos programas

- 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.
- Lograr una relación estrecha y de mutua confianza entre el museo y la comunidad, y un cambio de perspectiva en las formas en que esta se relaciona con su patrimonio.

A modo de conclusión

Ha llegado el momento de establecer un vivo y fructífero contacto con el visitante, no en el sentido de conocerlo y dar-

le satisfacción a su demanda específica, como en un mercado para el consumo, sino para abrirle nuevas perspectivas dialogales⁴. 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.

Para poder lograrlo necesitamos generar parte de nuestra sostenibilidad, y es justamente en este proceso –que trasciende la mera búsqueda de recursos financieros– que debemos realizar un cambio de actitud y redefinición del trabajo que realizamos como institución.

En esta redimensión de la función del museo, la comunidad se convierte en su socia y aliada, y el museo 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” (DeCarli, 2006).

⁴ Lacouture (2001) propuso el término “museo dialógico” para designar a los museos en los que la comunidad tiene voz, participación en la propuesta museológica y posibilidades de crítica y diálogo.



Figura 3. Portada de una de las publicaciones ILAM.

La metodología de trabajo que hemos desarrollado, a la que denominamos *preservación activa*, 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. Muy por el contrario, implica el desarrollo de un conjunto de acciones que requieren del establecimiento de metas claras, ejecución de programas y actividades, y procesos de evaluación y seguimiento.

Los colegas interesados en nuestra propuesta pueden descargar de nuestro sitio web www.ilam.org los instrumentos necesarios: el libro titulado *Un Museo Sostenible* de mi autoría, y resultado de este, el documento interactivo *Museos comprometidos con el patrimonio local: una guía para capacitarse, auto-evaluarse y obtener un Certificado de Aprovechamiento* de la Fundación ILAM con el patrocinio de la UNESCO San José (figs. 3 y 4).

Nuestro principal interés y anhelo es que puedan encontrar en estos instrumentos una metodología de trabajo que guíe y apoye el desarrollo de una práctica museológica sostenible.

Bibliografía

- ABRAHAM, B. (2003): "Museos, Sociedad y desarrollo cultural", ponencia presentada ante el *Congreso Iberoamericano de Patrimonio Cultural, Desarrollo y Turismo*, Morelia, Michoacán, México.
- BACCI, M. E. (2000): "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.
- CEPAL (2008): "La sociedad de la información en América Latina y el Caribe: desarrollo de las tecnologías y tecnologías para el desarrollo" (documento abreviado), <http://www.cepal.org/socinfo/noticias/noticias/1/32291/2007-1081-TICs-Sociedad_informacion-FINAL.pdf>
- DECARLI, G. (2009): "Estrategias de integración museo-patrimonio local", ponencia presentada en el *Seminario Permanente de Museología en América Latina del Programa de Museología de la Escuela Nacional de Conservación, Restauración y Museografía "Manuel del Castillo Negrete"* del Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH) realizado en México D.F. del 7 al 9 de octubre.
- (2006): *Un Museo sostenible: museo y comunidad en la preservación activa de su patrimonio*. San José Costa Rica: UNESCO-ILAM.
- (2003): "Vigencia de la Nueva Museología en América Latina: Conceptos y Modelos", *Revista ABRA*, 33, pp. 55-75.
- FUNDACIÓN ILAM (2011): *Museos comprometidos con el patrimonio local: una guía para capacitarse, auto-evaluarse y obtener un Certificado de Aprovechamiento*. San José de Costa Rica: Fundación ILAM-UNESCO.
- GÓMEZ VILCHEZ, M. S. (2007): "Podcast en Museos", <<http://mediamusea.com>>.
- HERRERO URIBE, P. (2000): "Los Museos Centroamericanos: tendiendo puentes", *RdM. Revista de Museología*, Asociación Española de Museólogos, 20, pp. 63-67.
- LACOUTURE FORNELLI, F. (2001): "Algunas Consideraciones sobre lo que es, ha sido y puede ser el Museo Tradicional", *Gaceta de Museos*, 21-22.
- PINE, J. y GILMORE, J. H. (1999): *The experience economy: work is theatre and every business a stage: goods and services are no longer enough*. Estados Unidos: Harvard Business Press.



Figura 4. Portada de una de las publicaciones ILAM.