

## INTRODUCCION

El Modelo de Museo Productivo, presentado aquí como una propuesta de trabajo para museos existentes, se generó a partir de las experiencias obtenidas a través del desarrollo de un proyecto de extensión de la Universidad Nacional en Costa Rica, para establecer un Museo de Cultura Popular.

Este museo desarrolla las actividades tradicionales de rescate, investigación y difusión e incorpora la identificación y el apoyo a los cultores populares, los individuos creativos que poseen y manejan los conocimientos tradicionales de su comunidad, transmitiéndolos a través de su práctica creadora concreta.

El Museo de Cultura Popular se propuso abrir un nuevo camino: Sería posible facilitar o estimular una reactivación productiva de algunas tradiciones, prácticas y oficios, manteniéndolas vivas dentro de las mismas comunidades? Sería posible abrir nuevos mercados, aplicar técnicas de organización grupal, empresas familiares, cooperativas, mercadeo, etc. para devolverles rentabilidad, viabilidad y dignidad a los artesanos e individuos con conocimientos de técnicas tradicionales?

Las experiencias desarrolladas por el Museo de Cultura Popular en la búsqueda de una metodología apropiada, analizando estructuras existentes de museos tradicionales, compartiendo las experiencias de colegas, ensayando y probando nuevas técnicas museísticas, han llevado diez años de trabajo.

En el camino se tomaron muchas decisiones. Tal vez la más importante fue el anhelo de crear un modelo reproducible, inicialmente, dentro de los límites de nuestra temática de Cultura Popular; un modelo que permitiera aplicar las mismas técnicas en otras áreas de América Latina que enfrentan problemas similares. Pero poco a poco la visión se fue ampliando, y nos planteamos qué impactos podría tener la metodología emergente en otros

contextos y temáticas, con el fin de aumentar y enriquecer la valiosa labor que realizan los museos a nivel mundial.

Nuestro interés actual es el compartir esta propuesta de trabajo que presenta alternativas significativas para los museos existentes, sustentada en una visión y misión del museo en la sociedad en proyección hacia el siglo XXI.

## DIVERSIDAD DE PROPUESTAS Y PROBLEMAS EN COMUN

Los museos abarcan una amplia gama de temáticas, modelos de operación, y maneras de trabajar. La variedad de comités dentro del Consejo Internacional de Museos (ICOM) nos sugiere que nos hemos especializado a tantos niveles, que nos queda poco en común. Pero no hay duda que seguimos compartiendo objetivos de rescate e interpretación; y que todo museo tiene una relación importante y compleja con su comunidad.

Nuestra situación crónica de escasez de 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, resignados a recibir un modesto ingreso permanente.

Es claro que no hemos encontrado la solución en el área de la autogeneración 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.

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.

## ASISTENCIA SOCIAL Y DEUDA DE GRATITUD

Una de las cosas que los museos tenemos en común, es la dependencia de una forma de asistencia social, que nos provee el estado, organizaciones y empresas filantrópicas; justificada esta relación con el argumento de que lo que hacemos es bueno, que tiene importancia espiritual, y que salvaguarda el patrimonio para las generaciones futuras.

Los gobiernos, convencidos o no por nuestros argumentos, pero temerosos de decir públicamente que el museo no tiene valor, nos dan apoyo limitado. Obviamente nos quejamos de que esta contribución no crece, y ni siquiera mantiene el nivel de inflación, aunque en la mayoría de los casos representa nuestro mayor ingreso. Lo que raramente medimos, es si devolvemos un beneficio o producto a la comunidad que se relacione con los recursos financieros que nos gustaría recibir o que ya recibimos. Tampoco tomamos en cuenta que los propios gobiernos, ante su deuda externa y la inflación, también sufren de una escasez de recursos.

Paralelo a la relación de dependencia de la asistencia social, desarrollamos la creencia de que la comunidad tiene hacia nosotros una deuda de gratitud. La deuda de gratitud es, justamente, nuestro incentivo institucional para generar donaciones. En el fondo, nuestra razón de ser institucional se basa en el argumento de que sin el museo, las generaciones futuras, la sociedad -comunidad no entenderían sus raíces, su medio ambiente, la tecnología, la ciencia, el arte, o su historia.

La deuda de gratitud se cancela fácilmente: donando un objeto, a través de una donación financiera, o involucrándose como personal voluntario. Visitar el museo no cancela la deuda, simplemente la refuerza. Cancelar la deuda es convertirse en uno de nosotros; esto podría dar satisfacción personal, o incrementar el status social, pero la diferencia más grande, reside en tomar el paso de no ser simplemente parte del público que visita museos, sino apoyar su existencia.

Existen tres sectores amplios por los cuales todos nos preocupamos: el público en general, que le podría o no importar que el museo exista; los que visitan museos, que tienen alguna razón por la cual les podría interesar nuestra existencia; y el voluntario - donador, que le da mucha importancia al museo. Desgraciadamente estos individuos representan un sector muy pequeño de la comunidad.

Si examinamos los beneficios que ofrecemos como museos, la mayoría son de doble filo: los descuentos para asociados - aumentan nuestros ingresos-; los boletines informativos o revistas que generalmente contienen información sobre nuestros programas y exhibiciones - son posibles gracias a las cuotas de los miembros-; los programas para personal voluntario, aunque de valor para los participantes -evitan el aumento de personal asalariado-.

Celebramos los aumentos en la asistencia del público, y agonizamos sobre las disminuciones, sin saber como responder. Analizamos, investigamos, encuestamos al visitante, y nos lanzamos a discusiones polémicas y frustrantes porque resulta que el visitante raramente identifica los ideales de nuestra institución; vienen porque tienen visitas de afuera, buscan un status social, o un servicio sanitario, o unos momentos fuera de la lluvia o al aire libre. Nos hacen una crítica y decimos: qué saben ellos de lo complejo y difícil que es el trabajo de un museo? Nos hacen una donación y les damos perogrulladas sobre el futuro agradecimiento de sus descendientes, que en ese momento heredan la deuda de gratitud.

## EL MITO DE LA PARTICIPACION COMUNITARIA Y EL JUEGO DE NUMEROS

Le damos mucho énfasis a la participación comunitaria, y su importancia en la justificación de nuestra existencia. Las instituciones que nos financian han enredado el asunto exigiendo que participemos en un complicado juego de números.

Siguiendo la flauta, nos hemos puesto a contar y a analizar la asistencia diaria, semanal y anual; comparamos períodos del año anterior, días feriados y período de vacaciones; contamos las horas y los días de atención al público; inventamos nuevas conglomeraciones de personas : los amigos del museo, los miembros honorarios; y los contamos junto con los asociados directos del museo, con el cuerpo de voluntarios; contamos a los niños que participan en los programas educativos.

El problema es que no nos hemos puesto de acuerdo sobre lo que estamos midiendo. Algunas instituciones, con un sobrecargo de preocupaciones o sin claridad sobre como mantener esta base estadística, inventan los números. Otras no pueden resistir la tentación de inflar los números, después de todo más es mejor. Algunos museos se parecen mas que nada a un club privado, las mismas personas, que se cuentan una y otra vez, para mantener un nivel competitivo dentro del juego de números.

La verdad es que no tenemos una definición común de qué es lo que constituye evidencia verdadera de participación comunitaria. Algunos argumentan que las cifras de asistencia son importantes, otros, que deberíamos enfocar el número de asociados, o de los miembros de los amigos del museo. Cada opción podría tener validez, pero raramente nos preguntamos: con relación a qué?

Estamos obligados a jugar el juego de los números, pero podríamos asumir un rol mas activo y comprometido en el desarrollo de argumentos sobre el significado real de estos números. Al hacerlo podríamos descubrir mas justificaciones para nuestra existencia institucional.

## ENTRE LA ESPADA Y LA PARED

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. De pronto una discusión sobre "contratos externos como medida de reducción de equivalentes de tiempo completo" se considera vital, aunque no estemos seguros de lo que hablamos.

En contraposición a lo anterior, la propuesta del "Museo Productivo" exige un cambio radical al interior del museo, pero con una gran diferencia, ésta es más expansiva que reductiva. Para asumir nuevas responsabilidades y abrir nuevos programas tendremos que involucrar a más individuos. El área más grande de expansión es el aumento en la oferta de productos y servicios; algunos asumidos directamente por el museo, y otros a través de una variedad de pequeñas empresas, cooperativas, empresas familiares, que alrededor del museo, generan empleos en proyectos productivos que se desarrollan y comparten recursos e inversión con el museo para su beneficio mutuo.

Para lograrlo tenemos que identificar áreas que enfocan una necesidad comunitaria concreta, y a la vez dar respuesta a una necesidad institucional. 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.

Cada iniciativa tiene un propósito económico y un componente de beneficio tangible para el museo y para la comunidad. Al involucrarnos en el desarrollo comunitario (dentro de los límites temáticos del museo) el apoyo a nuevos sectores de la comunidad se revertirá en una nueva apreciación de éstos hacia el museo. Esta base, sumada a la ya existente de

voluntariado y donadores, extenderá el apoyo de la comunidad y simultáneamente cambiará los beneficios que el museo ofrece a las generaciones futuras.

## MAS ALLA DE LA PRESERVACION DEL PATRIMONIO

Una de las motivaciones para formular el nuevo modelo de museo, fue el querer responder a las necesidades y realidades de nuestra relación con la comunidad. Los modelos existentes (dentro de la museología tradicional y la llamada nueva museología) tienden a ver su responsabilidad hacia la comunidad como una rendición de cuentas en vez de ofrecer un servicio o beneficio.

Hay una tendencia a referirse a la comunidad como una base potencial de donantes, visitantes, clientes, consumidores, miembros, y demás, que deben ser atraídos. Nos olvidamos que ellos son y han sido los productores y los dueños de lo que coleccionamos, y que en el fondo de nuestras investigaciones, programas, exhibiciones, nuestro rol fundamental es el de custodios.

Como instituciones públicas, aceptamos que tenemos que rendir cuentas, pero no hay consenso (mas allá de nuestras exhibiciones) acerca de que otras obligaciones tenemos hacia ellos. Para complicar el asunto aún más, sabemos que los que visitan el museo no son representativos de la comunidad, que sectores completos quedan por fuera.

Empecemos por analizar la relación existente entre el Museo y la Comunidad a través de los programas de rescate y difusión que realizamos :

### **El Rescate : colecciones e investigación**

No hay duda, de que el área primordial del Rescate nos da una base para una importante relación con la comunidad. Ellos dan (donan) y nosotros recibimos o mínimamente, ellos lo botan y nosotros lo rescatamos. Como los buitres, grajos o gaviotas que trazan círculos sobre

el basurero municipal, nos peleamos entre nosotros por rescatar los objetos, pero con la diferencia que pretendemos "devolvérselo" a la comunidad.

Nuestras colecciones crecen fuera de control o dentro de un control tan absoluto que deja muda a la comunidad. Vacilamos entre la colección sin límites y la hipercolección que de pronto acepta sólo tenedores y rechaza otros cubiertos. Quién hubiera pensado que podría existir un museo del tenedor?

Le hemos dado tanta importancia al objeto, que objetos no identificados ocupan espacios en bodega, aún cuando nadie tiene el tiempo de investigarlos. A menudo no tenemos la mas escasa información sobre el objeto o su uso. Preservamos el rito, la tradición, el baile, en muchos casos divorciado del por qué y el para qué de los pasos rituales seguidos y su significado. Creamos objetos heroicos: "Fulano durmió en esta cama... tal documento fue firmado en este escritorio, con esta pluma".

En el campo de la investigación también hemos desarrollado muy bien nuestro papel. Nuestros fondos bibliográficos, archivos fotográficos y de otras fuentes primarias nos permiten catalogar, clasificar, interpretar, teorizar, entender, desmistificar y en algunos casos hasta contextualizar al objeto. Pero muchos museos se satisfacen con presentar simplemente la relación entre objetos y no la relación persona-objeto o método de producción y objeto. En algunos casos ni siquiera sabemos la relación entre el objeto y el desarrollo de la comunidad, donde ese objeto se produjo.

Desarrollamos programas de rescate de la Historia Oral de una comunidad o de un oficio; ofrecemos aportes significativos a la socialización de la ciencia y la tecnología; estamos en la vanguardia de la interpretación y la investigación participativa. La relación con la comunidad en ésta área sigue siendo una de nosotros y ellos, en la que ellos dan y el museo recibe.

Nosotros nos llevamos las fuentes documentales, las entrevistas, los audio y vídeo cassettes, y ellos reciben nuestro agradecimiento. Les brindamos reconocimiento y status, pero los excluimos de nuestro trabajo. Tomamos nuestro trabajo muy en serio, hablamos del respeto mutuo entre la comunidad y el museo, pero raramente la consideramos como una base para desarrollar proyectos conjuntos que traigan un beneficio para ambos.

### **El Rescate : preservación, conservación y exhibición**

La comunidad nos respeta, confía en nosotros, el museo es el mejor lugar posible para asegurar la preservación del objeto. Con sólo el nombre de museo, nos convertimos en expertos y podemos hacer prácticamente lo que nos da la gana.

Decidimos sobre cuales objetos se pueden exhibir o no. Imponemos condiciones: no se puede acercar podría causar daño, no coma, no fume, no tome, no use flash, no se permiten paquetes o bolsos. Claro que podemos hacer una excepción para el brindis, la inauguración, para el afiche, o porque un productor nos paga una suma extravagante para utilizar este objeto o este ambiente recreado en su producción, o cualquier otra cosa que sea beneficiosa para el museo.

Ejercemos control y arbitrariedad, mistificamos nuestro difícil trabajo. Luchamos por crear condiciones óptimas, pero dejamos al visitante añorando el sonido de la hermosa caja de música que jamás escuchará...

La charla introductoria, los rótulos explicativos, la tecnología de exhibición, el guión museográfico, la visita guiada, el audiovisual, el folleto explicativo, seguimos desarrollándolos a un alto nivel. Este es el nexo de nuestro contacto con la comunidad o con nuestro público -representativo o no de la comunidad-. Aquí justificamos todo o perdemos todo ( para la mayoría de nuestros visitantes ) esto es lo que hacemos.

Afortunadamente nuestro visitante común es educado, urbano, profesional, conocedor, y no muy crítico ; sabe que hay gran variedad de museos y puede ajustar sus expectativas. En un pequeño museo comunitario con exhibiciones excelentes dirá "que trabajo mas meritorio para un pequeño museo!"; si encuentra vitrinas con polvo, u objetos alineados en filas perfectas, nos perdona y hasta le encuentra su gracia "esto es como los museos que visité cuando era pequeño".

Tenemos la nostalgia y el misterio de nuestro lado. Por mas vivo o innovador que sea un museo particular, por mas tradicional o aburrido, sigue siendo, si no puramente sacro, un espacio que exige una actitud de respeto. Si tiene polvo y telarañas, o los objetos están en mal estado, no es polvo común y corriente, sino polvo histórico y mágico.

El objeto a punto de deshacerse frente a nosotros?... es parte de nuestro importante papel de preservación: no sólo rescatamos el objeto, preservamos la pátina y las cicatrices de su uso cotidiano en aquél entonces de nuestro romántico pasado o dentro del misterio de una cultura ajena e inexplicable.

Para cada duda tenemos listo el argumento, la explicación; y lo asombroso es que lo hacemos con integridad y honestidad, porque nos hemos convencido a nosotros mismos. El público en su mayoría lo acepta porque es parte del catecismo establecido, nosotros somos los expertos, y el público, como una de las realidades maléficas y necesarias (que tenemos que soportar) aceptará lo que le damos; en fin, si no les gusta no tienen que venir. El problema, obviamente, es que tampoco nos tienen que apoyar y muchos han escogido esta opción: no han visitado un museo desde la primaria, cuando los obligaban a ir.

### **La Difusión : educación**

Sabemos, en lo que refiere a programas educativos, que los museos hemos realizado los cambios institucionales mas significativos durante las últimas décadas. Desde luego, los

diseñadores y los técnicos también hacen maravillas, pero los Educadores del museo han logrado manejar un porcentaje alto del poder institucional.

No hay director o curador que en algún momento no se haya preocupado por la nueva insistencia de crear colecciones educativas, o por el uso de artefactos originales dentro de programas educativos. Los educadores han tenido la gran ventaja en que la educación es a la vez mas sagrada y mas activa o visible que la preservación.

Después de todo el rescate y la preservación se puede reducir a un proceso de salir a la intemperie, encontrar un objeto viejo en vías de extinción, trasladarlo al museo, quitarle el polvo (o no), ponerlo en un pedestal, reflexionar un rato y hacer un rótulo, que si no se nos ocurre otra cosa, puede ser simplemente: "favor de no tocar", pintar el fondo de un color neutro (gris o crema), ajustar la luz, inaugurar, y el último día descansar. El educador, en cambio, tiene que decidir qué hacer con todo esto.

Los participantes de nuestros programas educativos, difieren en dos maneras significativas de nuestro público en general : usualmente no vienen al museo por decisión propia, sino, por obligación de la cual no se escapan fácilmente, además de que podría ser divertido...; generalmente no se les permite encontrar o buscar su propio ritmo o relación con las exhibiciones. Estos visitantes participan de principio a fin en una actividad programada. La angustia de los 20 ó 30 segundos de atención con los cuales el visitante promedio dignifica nuestros esfuerzos, simplemente no existe.

Los programas educativos tienen gran importancia y a su vez amplían nuestro contacto con la comunidad, pero requieren de una inversión significativa de recursos; por qué entonces se regalan? Discutimos y agonizamos si existe un conflicto ético o moral en cobrar la entrada, o cobrar por nuestros programas.

Sabe la comunidad que ofrecemos un servicio de alta calidad educativa? Como en el caso de nuestras exhibiciones, no hay duda de que los participantes lo saben, pero, son ellos representativos de la comunidad? Los programas educativos se han desarrollado principalmente para grupos de escuela primaria; y sabemos lo halagador que es ver la respuesta de los niños que participan..., tal vez, en algunos casos, podríamos involucrar también a sus padres? ; y por qué no diseñar programas educativos para involucrar a otros sectores?

### **La Difusión : recreación y espectáculo**

Algunos museos intentan llevar a cabo actividades de reactivación de técnicas y conocimientos tradicionales o históricos. Museos vivientes, por ejemplo, dan clases de construcción con troncos, o de como hilar o tejer. Otros incorporan en sus programas públicos o educativos, demostraciones o actividades participativas que incorporan juegos tradicionales, o cómo hacer jabón, confites o helados. Si la actividad tiene un producto, usualmente se comparte gratuitamente entre los participantes. Si se cobra una cuota, apenas cubre el costo de los materiales y un pequeño honorario para el instructor (si éste no es voluntario).

En general estas actividades tienden más hacia la recreación que a la reactivación. Si cambiamos el énfasis de estas actividades, elevando la transmisión de información como uno de nuestros objetivos, manteniendo siempre la diversión, ampliaríamos los beneficios que ofrecemos a la comunidad. Deberíamos convertir al museo en un espacio donde uno no sólo aprenda acerca de las cosas, sino donde se tiene la posibilidad de aprender a hacer cosas de injerencia y uso para la vida cotidiana.

Para atraer mas público, la mayoría de los museos le han dado énfasis a la programación de eventos públicos, ya sea integrados como algún aspecto de una exhibición, o simplemente como actividades paralelas, charlas, presentaciones culturales, trucos audiovisuales,

gastronómicos, técnicos o recreacionales. Hay un reconocimiento por parte de todos que debemos atraer a más visitantes.

Es muy común, por ejemplo, ir a una actividad programada por un museo y descubrir que el museo en sí, está cerrado, la cafetería está cerrada, la tienda del museo está cerrada. Se puede argumentar que la gente viene a participar en "la actividad", pero es obvio que se está perdiendo una oportunidad. En primer lugar tenemos que cuestionarnos si el público asocia estas actividades con el museo, y si logran hacer la conexión que nos gustaría que hicieran.

Una de las motivaciones para este tipo de programación especial es la noción de que el museo tiene que ser más competitivo. De pronto nos encontramos compitiendo con bibliotecas, teatros, sinfónicas, alquiler de videos, deportes, y entre nosotros mismos.

La preocupación mas grande, son aquellas instituciones que también ofrecen nuestros productos sin ningún nivel de autenticidad, y sin una seria investigación: parques temáticos, reconstrucciones de pueblitos viejos que se construyen detrás de la rueda de la fortuna y el viaje espacial. Pseudo reconstrucciones de un pasado romántico, o de culturas extranjeras exóticas, sin gente real, y sin intento de entender o interpretar.

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 la institución tiene que competir tomando en cuenta la demanda del mercado, pero respondiendo siempre a una identificación de necesidades del museo y de la comunidad.

Los museos que se han desarrollado dentro de centros recreativos, compiten al ofrecer su producto en combinación con una diversidad de productos y actividades. Tal vez no nos guste la opción de tener que entregar un producto que el público quiere, 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 la comunidad no quiere o no le importa lo que le ofrecemos, no se va a molestar en venir.

Tenemos que ofrecer una variedad de opciones de participación pasiva y activa al visitante; ofrecer razones múltiples por las cuales visitar el museo, y opciones de qué hacer mientras esté con nosotros. La razón para volver no debería ser la de repetir la misma experiencia, o de recorrer los kilómetros faltantes del laberinto de exhibiciones; sino porque hay una serie de experiencias y actividades en las cuales no pudieron participar, o por todas aquellas cosas nuevas que el museo está ofreciendo constantemente.

## QUE ES UN MUSEO PRODUCTIVO?

El Museo Productivo desde su inicio se ha planteado como un modelo reproducible; o sea un modelo adaptable al rescate, difusión y reactivación acorde a la temática escogida de cada museo. El propósito del modelo es en sí una transformación de lo que conocemos como museo, hacia un nuevo museo que asume responsabilidades activas de desarrollo, organización y estímulo de los sectores con los que trabaja, generando beneficios tangibles para la comunidad y el museo, dentro de un marco de reactivación productiva.

El Museo Productivo se basa en una serie de premisas, que en su conjunto, proponen una reorientación de nuestro trabajo, y la extensión de los límites de responsabilidad del museo actual hacia su comunidad; articulando las necesidades internas que surgen como respuesta a las presiones externas y a una percepción de cambio que se desarrolla al exterior del museo :

- I. Una nueva relación con la comunidad:** La necesidad de establecer una nueva relación con la comunidad, involucrando una amplia gama de individuos de diversos sectores económicos y sociales, en todos los aspectos de nuestro trabajo.
- II. Una estructura horizontal:** La necesidad de desarrollar una estructura horizontal que fomenta el trabajo en equipo, la creatividad individual y la autonomía, reduciendo la burocracia interna y las decisiones autoritarias impuestas desde arriba.
- III. Preservación activa del patrimonio:** La necesidad de estimular una preservación activa del patrimonio cultural y natural dentro del cual el museo juega un papel participativo y de facilitación, al compartir en vez de asumir la responsabilidad de la comunidad.

- IV. Generación de beneficios tangibles:** La necesidad de ampliar el ofrecimiento de beneficios tangibles para la comunidad, con base en el entendimiento de necesidades individuales y de la comunidad, y de estimular el desarrollo económico y cultural a través de proyectos y actividades productivas.
- V. Ampliación de ofrecimientos al público:** La necesidad de ofrecer una variada gama de opciones para la participación de la comunidad y el incremento de razones para visitar nuevamente el museo.
- VI. Diversificación del financiamiento y generación de recursos:** La necesidad de aumentar y diversificar nuestra base financiera, y la capacidad de generar recursos propios para poder mantener y ampliar nuestras actividades y programación.
- VII. Una nueva visión de lo que el museo puede ser:** La necesidad de evaluar y redefinir nuestra visión acerca de lo que el museo puede, debe y quiere ser; identificando los obstáculos e impedimentos así como los mecanismos para el proceso de cambio institucional.

## I UNA NUEVA RELACION CON LA COMUNIDAD

El museo productivo 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. La idea no es convertirnos en una especie de híbrido de agencia social que resuelve los problemas de la comunidad (aunque podemos apoyar esfuerzos comunitarios para hacerlo). Lo que es sumamente importante es identificar las necesidades y los problemas que existen en la comunidad para ver los puntos de posible incidencia del museo, a fin de compartir nuestras investigaciones o nuestra capacidad de investigar como un recurso más de la comunidad.

La nueva relación consiste en convertir la deuda de gratitud, en una percepción de responsabilidad compartida. Para esto es necesario encontrar las vías por las cuales el museo pueda tener un impacto directo en la vida cotidiana de la comunidad, y buscar el reconocimiento e interés de la comunidad en nuestro importante trabajo de rescate y preservación del patrimonio.

Para lograr ésto, es imprescindible el reconocimiento por nuestra parte, de que la comunidad tiene el derecho de participar en las decisiones sobre el uso de esas colecciones; no la responsabilidad de apoyar sin cuestionamientos lo que decida el museo. Si aceptamos esta premisa, entonces, los derechos de la comunidad tendrán que canalizarse a través de una estructura que asegura la toma de decisiones informadas y que buscan un consenso de necesidades, propuestas y demandas de la comunidad.

***La reactivación productiva :***

El concepto de reactivación productiva es esencial para el desarrollo de la nueva relación con la comunidad.

Durante siglos los museos han sacado el viejo argumento de "existimos para preservar objetos y conocimientos para ponerlos a disposición de futuras generaciones". Es hora de aplicar nuestras investigaciones y documentación para reactivar conocimientos y productos tradicionales para su uso actual; tenemos que encontrar algo de utilidad hoy en día entre nuestras masivas investigaciones y colecciones, o buscar otras justificaciones para nuestra sobrevivencia institucional.

La reactivación productiva es el proceso de aplicar técnicas y conocimientos de una ocupación tradicional, para establecer su viabilidad dentro del mercado actual, como oficio 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 o servicios de alta calidad, que puedan competir con los productos y servicios que los han 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.

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.

***Una responsabilidad compartida :***

Los objetivos y políticas de los museos requieren de un alto nivel de atención institucional; muchos han considerado este proceso como una especie de ejercicio intelectual que tiene poco que ver con la realidad. Hasta se puede trabajar en un museo tres o cuatro años, sin la exigencia de leer o revisar estos documentos. El personal voluntario ni siquiera se entera de que tales documentos existen, y raramente son invitados a participar en discusiones sobre redefinición o evaluación institucional.

Cualquiera que sea el estado de estos documentos, merecen revisarse y actualizarse para establecer los mecanismos con los cuales desarrollar una nueva relación con la comunidad, ya que se utilizarán como referencia primaria para la selección de actividades productivas realizadas o incentivadas por el museo.

Si la comunidad no entiende ni comparte los objetivos y temáticas del museo, ni se le permite la oportunidad de apropiarse e internalizarse de esta información, serán pocas las posibilidades de establecer proyectos productivos que mantengan una estrecha relación con el museo.

Si se pretende que los grupos productivos reinviertan un porcentaje de sus ganancias en el museo, éste 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 permanente.

## II UNA ESTRUCTURA HORIZONTAL

La estructura interna del museo y la forma de organizar el trabajo es parte fundamental del museo productivo. Obviamente cada institución desarrolla su propia estructura organizativa. Al desarrollar este modelo, hemos experimentado y probado diversas estructuras, por un lado adaptándonos a las necesidades de desarrollo institucional, y por otro buscando una estructura idealizada que tuviera posibilidades de adaptarse a una amplia gama de instituciones.

La estructura del museo productivo está compuesta de cuatro Unidades de Trabajo, equivalentes en su función, autónomas en su desarrollo y con un alto nivel de responsabilidad en la ejecución de sus programas. Las Unidades trabajan en forma independiente, en coordinación con la Dirección y la Gerencia Cultural: los ofrecimientos del museo al público (proyectos, actividades, eventos y productos) son el resultado de un trabajo coordinado de todas las Unidades.

El museo productivo está presidido por un Consejo Coordinador compuesto por el Director, el Gerente Cultural, y los Coordinadores de cada Unidad. Este Consejo coordina la planeación y ejecución de la programación anual, así como todas las actividades tendientes a

la diversificación del financiamiento y la implementación de los programas de rescate, difusión y reactivación productiva.

***Unidades de Trabajo :***

Las Unidades del museo (que pueden denominarse de diversas maneras según el uso de cada 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.

La definición de las áreas de trabajo de cada Unidad es la siguiente:

- Unidad A: Diagnóstico de la realidad socioeconómica y cultural en relación con la temática central del museo; organización de proyectos productivos; registro y capacitación de los sectores sociales de interés.
- Unidad B: Atención al público; servicios múltiples que se ofrecen en la sede; promoción y divulgación, y actividades de extensión cultural.
- Unidad C: Documentación, exhibiciones, colecciones, investigación histórica y contextual, audiovisuales, archivos e informática.
- Unidad D: Conservación y restauración de obras, objetos, etc.; o tratamiento de especies naturales si la colección consiste de especímenes vivientes o preservados. Confección de reproducciones.

***Trabajo en Equipo :***

Tanto en el Consejo Coordinador como en las Unidades del museo productivo, 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 de convenios e intercambios 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 y con un alto nivel de responsabilidad, 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 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 autorealización, 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 y colaborador, a través de talleres y cursos internos, o la facilitación y acceso a ofrecimientos externos.

### III PRESERVACION ACTIVA DEL PATRIMONIO

La preservación del patrimonio natural y cultural por medio del rescate, conservación y exhibición de colecciones es inherente a todo museo. El museo productivo da un paso mas allá al proponer una "preservación activa" de este patrimonio al :

- involucrar a las comunidades en la detección y difusión de sus propios bienes patrimoniales,
- darle prioridad a la información sobre la(s) temática(s) del museo como elemento prioritario a la obtención o aumento de colecciones.

La difusión de información a través de los proyectos productivos a cargo de grupos organizados de la comunidad, que acompañan todo producto y servicio tradicional ofrecido al público, ayudará a la transformación de la percepción de la comunidad sobre la existencia del museo; recalando que éste no actúa para la comunidad, sino con la comunidad como respuesta a una responsabilidad compartida en la preservación activa del patrimonio.

La necesidad de obtener y compartir información es un componente esencial del museo productivo. Para lograrlo eficazmente, se deben establecer bancos de datos y sistemas de archivos y de acceso a la información que nos permitan no sólo relacionar al objeto con sus antecedentes históricos y su contexto cultural, sino a la vez, unirlo con la información sobre las actividades y oficios relacionados con su uso y las técnicas de su elaboración.

Así, al sumarle a un determinado objeto, práctica o tradición, una descripción detallada sobre su historia, uso o función; y al complementar todo esto con información sobre sus posibles creadores, productores o practicantes, y sobre personas de la comunidad que todavía poseen estos conocimientos, vamos a generar bancos de información que nos permitirán producir no sólo mejores exhibiciones, sino diversificarnos en una serie de opciones para presentar al público, y para atraer nuevos sectores hacia el museo.

El manejo y uso de la información especializada del museo productivo, posibilitará a este 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.

El acceso a esta información, será a través del ofrecimiento de venta de servicios y productos del museo, o intercambiada con individuos o instituciones, posibilitando así un crecimiento de los bancos de información que se revertirá en un aumento en la identificación, conocimiento, y por lo tanto en el enriquecimiento de nuestro patrimonio.

#### IV GENERACION DE BENEFICIOS TANGIBLES

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.

Si bien muchos museos ya lo hacen, el museo productivo, exige, que estas actividades se amplíen de tal forma, que no sólo beneficien al museo, sino que devuelvan beneficios concretos a las personas o grupos involucrados por medio de la reactivación productiva. Así el museo amplía las oportunidades de involucramiento de miembros de las comunidades por medio de su participación en una diversidad de proyectos y actividades generadoras de remuneración económica directa o indirecta.

Algunos de los beneficios que se generan son los siguientes:

- a) Integración activa en grupos y proyectos productivos generando productos y oficios creativos que incrementan los ingresos económicos.
- b) Participación individual en actividades productivas concretas y ampliación de su mercado dentro y fuera del museo.
- c) 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.
- d) 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.

Los individuos involucrados perciben entonces una ganancia económica no por recibir un salario del museo, sino por medio del desarrollo de una actividad de carácter privado, bajo su propia responsabilidad. Los beneficios de cada individuo variarán según su interés de participar, su necesidad y capacidad. Los beneficios no sólo tienen un carácter económico, sino que incluyen ganancias no pecuniarias provenientes del reconocimiento a su trabajo o servicio, generando prestigio, status, autovalorización, confianza y estímulos diversos por su participación en actividades creativas y de alta calidad.

## V AMPLIACION DE OFRECIMIENTOS AL PUBLICO

El museo productivo debe mantener una amplia gama de ofrecimientos de alta calidad. El público en general que visita el museo, recibe un incremento cuantitativo y cualitativo en beneficios, al tener acceso a productos y servicios nuevos entre los cuales escoger.

Al incrementar la relación comercial (venta de productos y servicios) con nuestro público, debemos impedir que nos vean como una especie de centro comercial. En parte esto se logra, asegurando que todo producto que se ofrece esté acompañado de información sobre

su(s) productor(es), la materia prima utilizada, la técnica de producción, su contexto cultural y su uso tradicional (especialmente si ha pasado a tener un uso diferente o simplemente decorativo).

El museo productivo no pretende eliminar el importante vínculo con el público en el cual éste participa como espectador (exhibiciones, audiovisuales, conferencias, etc.), sino sumarle a éstas, otras opciones de participación en actividades programadas por el museo, incrementando la variedad y calidad de nuestros ofrecimientos. Así, se pretende ampliar la gama de las relaciones entre el museo y la comunidad -en parte a través de la atracción inicial-, pero tal vez mas importante aún, ofreciendo múltiples razones para volver.

## VI DIVERSIFICACION DE FINANCIAMIENTO Y GENERACION DE RECURSOS

Hace algunos años, la gran meta era lograr un balance de 30-30-30-10 como porcentaje de diversas fuentes de financiamiento. Generalmente los primeros 60 consisten en alguna mezcla de patrocinio de diferentes niveles del estado (municipal, estatal-provincial, nacional-federal) y el último 40 es un menjunje de cosas que usualmente no se logran en su totalidad y ocasionan el acostumbrado reacomodo y recorte del presupuesto a medio año. Parte del problema, a nuestro criterio, radica en que esta fórmula no diversifica lo suficiente.

Las diferentes Unidades que conforman el museo productivo, tendrán la responsabilidad de presentar propuestas al Consejo Coordinador, para la selección de los proyectos y ofertas de servicios y productos que serán ofrecidos por el museo, y que posibilitarán la generación de recursos, y por lo tanto, la diversificación del financiamiento.

Para lograr esto, se tendrán que desarrollar incentivos para el pensamiento creativo, y la discusión y el refinamiento de ideas al interior de cada Unidad y en conjunto con las otras Unidades. Uno de los obstáculos que impiden la generación de estas ideas en muchos

museos existentes, es que el aumento en ingresos institucionales, no implica mayores recursos para un nuevo programa o para el individuo, o el departamento que lo originó.

Al adoptar la estructura horizontal y el trabajo en equipo propuesto por el modelo, también se tendrán que incorporar incentivos presupuestarios para asegurar que un porcentaje de los ingresos de las actividades productivas generadas por cada Unidad, se puedan reinvertir en proyectos, actividades y propuestas de la misma Unidad.

La sede del museo, la utilización de los recursos, la programación de actividades complementarias, la expansión, etc., tendrán que ser evaluadas acorde a las nuevas premisas adoptadas : Existen espacios subutilizados los fines de semana porque parte del personal trabaja de lunes a viernes? Podemos establecer centros satélites, tal vez con otras instituciones, o establecer una relación basada en el intercambio de espacios? Podríamos junto con otras instituciones establecer bodegas, espacios de investigación, centros de documentación o laboratorios de conservación? Tal vez varios museos puedan cooperar en el desarrollo de un proyecto productivo dedicado a la confección de reproducciones? O se puede ampliar la sede actual, para incorporar un pequeño teatro o una feria de artesanías?

En fin, si pretendemos maximizar el uso de nuestros recursos existentes, y generar nuevos recursos, debemos compartir ideas. Con los problemas y conflictos 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 de otras disciplinas, y visitar otras experiencias, con una diferente perspectiva.

Idealmente, proponemos que no más de un 15% de los ingresos institucionales deriven de una sola fuente, 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 : Balance Idealizado para el Museo Productivo.**

<b>RUBRO</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>FUENTE</b>	<b>USO</b>
<b>Apoyo permanente</b>			
Fuente A	15 %	Gobierno, Municipal, Provincial , o Nacional	Operación
Fuente B	15 %	Institución Pública o Empresa	Operación
<b>Patrocinios Específicos</b>	15 %	Gobierno, Fundaciones, Instit.Públicas, Patrocinio Privado	Inversión de capital remodelación, expansión, exhibiciones, etc.(duración de menos de 1 año)
<b>Oferta Servicios</b> (alquiler exhibiciones, tratamiento, asesorías, información, directorios especializados, etc.)	15 %	Instituciones Empresas, Otros Museos Público en general	Operación. Inversión en nuevas Ofertas de Servicios.
<b>Venta Productos</b> (de los Proyectos Productivos y del museo: objetos de la tienda, publicaciones, etc.)	15 %	Instituciones, Empresas, Otros museos Público en general	Operación. Inversión en nuevos Proyectos.
<b>Recaudación de Fondos</b>	10 %	Actividades Espec. Socios, Campañas	Operación.
<b>Donaciones, legados, intereses, exoneraciones</b>	10%	Interés en inversiones, fundaciones, rebajas de impuestos y misceláneos	Operación.
<b>Entradas, inscripciones, acceso a diversos ofrecimientos.</b>	5 %	Público en General	Operación.

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.

## VII UNA NUEVA VISION DE LO QUE EL MUSEO PUEDE SER

Si las premisas anteriores individualmente requieren de cambios de énfasis, de una reestructuración interna, de ampliación de programas, y de redefinición de responsabilidades, etc. no cabe duda que en su conjunto implican un cambio de actitud y definición del trabajo que realizamos como instituciones.

Algunos museos, no tienen la libertad de acción para desarrollar estas premisas, aún existiendo la voluntad del actual personal, porque están ligados a estructuras burocráticas y jurídicas que lo impiden. Otros se verán limitados por la falta de voluntad, ya sea a nivel de la Dirección o por convicciones arraigadas de individuos con goce de propiedad, o convenios colectivos negociados por sindicatos que no se han interesado por las diferencias existentes entre museos y otras instituciones de carácter público.

Para algunas instituciones o individuos, ésta es una nueva dirección que tal vez no les interese explorar. Otros podrían generar un debate sobre si es una dirección apropiada y o compatible con los roles tradicionales del museo, y hasta es posible que algunos museos experimentarán con algunas de las premisas sin comprometerse a una aceptación completa del modelo. Esperamos que muchas instituciones reflexionen sobre su posible implementación, y que a través del tiempo se genere un proceso de crítica y retroalimentación que permita su refinamiento e implementación a nivel nacional e internacional.

Partimos del supuesto, que existe una gran necesidad de cambiar la institución museo, y que debemos empezar con los museos existentes, no comenzar otro proceso más que implica construir desde la base hasta arriba un nuevo tipo de institución.

La propuesta implica no sólo cambios al interior de la institución, requiere también de vínculos con instituciones de educación superior, apoyo de instancias públicas gubernamentales, involucramiento de la empresa privada (a nivel local, nacional y multinacional), alianzas con otras instituciones culturales, y una nueva relación con la comunidad. Como reza el epigrama: implica gran riesgo y oportunidad.

## EL PROCESO DE TRANSFORMACION

Por mas atractivas que sean las premisas del museo productivo, ningún museo contemplaría cambiar su estructura interna, y la manera en que realiza su trabajo actual, sin investigar y definir la utilidad que el modelo podría tener frente a las realidades de su propia temática y de su(s) comunidad(es).

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.

Todo museo ha tenido alguna experiencia en intentar repetir el éxito de otra institución, a través de la implementación de un programa similar desarrollado en otra región o en el extranjero. Los éxitos relativos, y los fracasos de estos intentos, unidos a las serias

responsabilidades de nuestro trabajo, conllevan a una actitud cautelosa con respecto al cambio.

Con ésto en mente hemos identificado las bases fundamentales, sin las cuales el desarrollo de un museo productivo sería imposible. La recolección de la información que nos permita conocer y entender los diversos sectores de la comunidad con los cuales desarrollaremos nuestras actividades, y la creación de los bancos de datos que nos permitan tomar decisiones sobre proyectos productivos y la programación de actividades complementarias.

Las anteriores propuestas no se pueden implementar a corto plazo, ya que son actividades permanentes que fundamentan la implementación del modelo. Sin embargo, muchos museos, aunque sea en forma rudimentaria, poseen los mecanismos para incorporar información sobre sus propias comunidades, y para el establecimiento de una base de datos representativa de un sector o temática. Esto posibilitaría el establecimiento de una actividad permanente, que como todo proceso permitiría, a mediano plazo, accionar e implementar proyectos de reactivación productiva.

## CON QUIEN TRABAJAMOS

Uno de nuestros mayores recursos son los individuos que tienen conocimientos de técnicas y productos relacionados con la temática del museo. No podemos implementar un proyecto productivo que produce zapatos artesanales de una determinada época, si no hemos identificado un pequeño grupo de zapateros que tienen los conocimientos y las herramientas básicas para realizar este oficio tradicional. Es la existencia de un pequeño grupo base, lo que nos permite plantear la posibilidad de un proyecto de reactivación productiva.

Para tener acceso a estos recursos humanos será necesario establecer un censo de éstos individuos, y un banco de datos que nos permita acceso múltiple a esta información. 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, mas 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 preguntar por las condiciones económicas de esta señora y su familia, y relacionarla con una gama de opciones para su incorporación en un proceso de preservación activa del patrimonio y de reactivación productiva.

Un museo viviente, 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. 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 de la región.

Los programas interpretativos del museo dejarían de realizarse, entonces, 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.

Un museo viviente (con capacidad de ofrecer una amplia gama de productos) podría convertirse en un lugar obligado de compras, donde la verdulería, panadería, pulpería, abarrotería, carnicería, ofrecen productos tradicionales de la canasta básica envueltos en papel reciclado, pesadas en una balanza histórica y transportados a casa en un cesto o bolsa tradicional.

Nos quejamos porque la empresa privada ha desarrollado esta idea "mal", pero 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.

Por qué no es posible encargar un par de zapatos, un traje, una camisa, un juguete, productos de alta calidad de un grupo productivo que trabaja paralelamente con el museo? Por qué no ofrecer un corte de pelo, una afeitada, o remendar el saco del abuelo que todavía se ocupa, dentro de los límites históricos y temáticos del museo? Si el museo no es del estilo viviente por qué no se puede convertir en el centro de referencia obligado que me brinda el acceso al conservador, al herrero, al autor, al cuento, al ebanista, a los especialistas, al artista, al curso de capacitación relacionado con el tema del museo, que yo requiero para ambientar mi casa, preparar una conserva, enmarcar un cuadro, etc., etc.,?

## CÓMO TRABAJAMOS

La identificación de posibles temas o aspectos que se pueden desarrollar como proyectos productivos, tiene como base una clara definición de la temática del museo. A esto se le tiene que unir 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 experiencia existente, valdría la pena en primer instancia, asesorarnos con expertos en estas áreas. Pero, debemos recordar que disponemos de una gran riqueza de información al interior del museo.

Empezaremos con propuestas que parten de una intuición o instinto de posible éxito. En la medida en que las Unidades al interior del museo 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 desarrollar estrategias para estimular los mercados potenciales para estos productos y servicios; si en algunos casos el mercado ya existe, la difusión será el elemento más importante, en otros casos, el museo tendrá que involucrarse en un estímulo del mercado potencial, junto con la promoción del producto o servicio.

Dependiendo de la propuesta, la conformación inicial o por lo menos, la identificación de los posibles integrantes del grupo, tendrá que estar bien desarrollada. La relación entre el museo y los grupos productivos, va a variar en cada caso, pero nunca se podrá reducir a "aquí están los números, y así es como se tiene que hacer".

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 museo tendrá que sugerir procesos de integración grupal y de organización, e incentivar un proceso de autodefinition de las necesidades de capacitación del grupo, de las exigencias y condiciones de participación. 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.

Reconociendo que el modelo abarca grupos ya conformados, cooperativas o empresas familiares y grupos creados por una propuesta del museo, se tendrá que medir y acordar la inversión relativa que harán respectivamente el museo y el grupo. Si bien 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.

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.

## BUSCANDO SOLUCIONES TRADICIONALES

Si pretendemos responder y tomar decisiones programáticas con base en un entendimiento de las necesidades concretas de la comunidad, tenemos que partir del diagnóstico de las mismas. Si pretendemos recuperar alternativas y soluciones tradicionales, tenemos que investigar y examinar estos conocimientos. Si pretendemos que estos conocimientos tradicionales tengan posibilidades de reactivarse, debemos proponer la creación de actividades y proyectos productivos con viabilidad económica y de interés social.

Por ejemplo, un museo de biología marina, o una de las varias temáticas relacionadas con el uso de los recursos naturales marinos, podría confirmar que la matanza de delfines

relacionada con la pesca del atún es aún uno de los problemas mas grandes en esa industria y que obviamente tiene un impacto supranacional. Movimientos ecológicos presionan a gobiernos importadores del producto y se ocasiona un boicot del producto. A través de la investigación del museo, descubrimos que la nueva tecnología (sistemas para permitir que los delfines escapen de las redes) no han logrado desarrollarse satisfactoriamente. A la vez, se descubre, que una técnica de pesca tradicional que utiliza barcos pequeños, puede responder a la demanda del nuevo mercado (los individuos que no están dispuestos a comer atún si implica la matanza de delfines, pagarían por un producto derivado de técnicas tradicionales, que no mata a los delfines). Una cooperativa de pescadores pueden adaptar sus barcos para aplicar esta técnica, una pequeña empresa esta dispuesta a empacar y exportar este nuevo producto; y los grupos ecológicos están dispuestos a divulgar la disponibilidad del producto y a financiar la programación de una exhibición itinerante (producida por el museo) que resume la investigación e implementación del proyecto productivo.

La base del diagnóstico, y la recuperación de información tradicional permite que tres instancias productivas (la cooperativa, la empacadora y la pequeña empresa exportadora) se involucren en la conformación de proyectos productivos generados por el museo, apoyando su esfuerzo, a través de un pequeño porcentaje de sus ganancias derivadas. El enlace con el grupo ecológico establece una nueva fuente para recolección de información y elaboración de nuevos diagnósticos, y la conformación de mas grupos productivos.

## PALABRAS FINALES

El modelo de museo productivo, no es una respuesta instantánea a nuestros problemas actuales. Requiere de una reorientación y reestructuración de lo que es nuestro trabajo al dar apoyo y asesoramiento permanente a iniciativas comunitarias y la promoción del concepto de responsabilidad mutua hacia la preservación activa del patrimonio. Requiere de un arduo proceso de planificación y del establecimiento de metas claras y procesos de evaluación y

control de programas y actividades. Pero no partimos de cero, tenemos la base de nuestra fuerza institucional, una gran riqueza de recursos y contactos, y una imagen establecida y reconocida.

Somos conscientes de que nuestras propuestas serán adaptadas, expandidas y refinadas de acuerdo a las necesidades y realidades de cada museo.

Esperamos sus respuestas, nos interesa recibir críticas y sugerencias dirigidas a la propuesta del modelo, tanto como inquietudes generales o identificación de áreas que requieren de mayor claridad o reflexión. Nos agradecería particularmente conocer instituciones que han desarrollado modelos similares o paralelos y recibir reacciones institucionales referente a posibles obstáculos o impedimentos a la implementación del modelo a nivel teórico o práctico.

Finalmente, los invitamos a visitarnos ; conocer el Museo de Cultura Popular en Santa Lucía de Barva de Heredia, en Costa Rica; e integrarse en nuestras discusiones, exploraciones pedagógicas, investigaciones, metodología, y polémicas, alrededor del modelo de Museo Productivo.-