

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

Facultad de Economía y Negocios – Facultad de Ciencias
Sociales y Humanas

Maestría en Desarrollo y Cultura

Museos,

Cultura & **D**esarrollo en

Cartagena de **I**ndias

Trabajo de grado
Modalidad: Investigación

María Jimena Rojas Casas

Director: Javier Mejía

Cartagena de indias, Marzo de 2013

CONTENIDO

Resumen.....	3
Introducción	4
MUSEOS ¿PARA QUÉ?.....	6
Problema.....	20
Objetivos	21
Objetivo general:.....	21
Objetivos específicos:.....	21
Metodología.....	22
Museos, D&C	24
Función Social y Educativa del Museo, Patrimonio, Derechos Culturales.....	28
Desarrollo y Cultura.....	45
Museos	62
Museos en Colombia y Cartagena	76
Radiografía del sector	82
Condiciones básicas para la reestructuración de los museos.....	130
ANEXO 1. Comentarios de visitantes a los museos registrado por Tripadvisor..	153
Bibliografía	171

RESUMEN

El panorama actual de los museos es de una gran complejidad. Grandes transformaciones han ocurrido, tanto en la concepción del museo como institución cultural, como en las estrategias adoptadas para desempeñar un papel más relevante en la sociedad. El tránsito de ser instituciones decimonónicas representativas y orientadas a una élite, a ser considerados uno más de los productos culturales del mundo globalizado, ha significado un cambio en los modelos de organización. Dicha transformación, ha estado canalizada a grandes rasgos por los nuevos paradigmas museales y las políticas educativas, la conceptualización renovada del concepto Cultura y la profesionalización de la gestión cultural.

El motivo principal para realizar la presente investigación, es exponer la crítica situación de los museos en Cartagena y las grandes dificultades, inherentes a sus estructuras organizativas, que les impiden constituirse como agentes de cambio social, recurso educativo y factores de desarrollo cultural y económico para la ciudad.

Se propone una reestructuración en la organización administrativa de los museos, donde éstos se constituyan como medios educativos y modernicen los mecanismos de gestión y financiamiento.

Hace falta en la ciudad promover la discusión acerca de que los museos hoy en día son escenarios de encuentro, que van más allá de las paredes del edificio que los alberga y que hace mucho dejaron de ser “depósitos de cosas viejas”. Los museos hoy día se consideran una escuela, un centro cultural, a la vez, una academia, un sitio virtual, una empresa y un espacio recreativo. De esta forma lograrán cumplir con su función y alcanzarán su objetivo básico; constituirse en un medio educativo activo, participativo, interdisciplinar y significativo para el desarrollo de la sociedad.

INTRODUCCIÓN

Museos, Cultura y Desarrollo en Cartagena de Indias, analiza las grandes dificultades de los museos de la ciudad, que les impiden constituirse como agentes de cambio social, recurso educativo y factores de desarrollo cultural y económico.

El principal objetivo del trabajo, es analizar las dificultades que impiden a los museos en la ciudad de Cartagena desarrollar su misión y a partir de este análisis, generar reflexiones que permitan establecer un marco de acción general, que pueda ser adoptado y adaptado por las diferentes instituciones museísticas de la ciudad. Se expondrá la urgencia de llevar a cabo cambios estructurales y de gestión de los museos, que tengan como ejes, las funciones educativa y social, la definición de una misión inspiradora y singular, la consolidación de un público amplio y diverso, el apoyo de la comunidad y la puesta en marcha de estrategias para la obtención de los ingresos y recursos necesarios para su funcionamiento.

El interés por abordar el tema de los museos obedece a varias razones. Cada vez más, tanto en otras ciudades del país, como en el mundo, existen museos que se asumen como “instancias políticas, sociales y culturales, de mediación, transformación y desarrollo social, teniendo por base el campo del

patrimonio cultural y natural”¹, cuyas buenas prácticas bien podrían orientar cambios en la acción de los museos de Cartagena y que los museos se conviertan en recursos para el desarrollo. Ejemplos hay: Museo del Caribe, Museo de Antioquia, Museo de Arte Moderno de Medellín, Maloka, Museo de Arte del Tolima, Museo Colonial Juan del Corral en Santafé de Antioquia, entre otros.

Debido a que el análisis de la acción de los museos en la ciudad de Cartagena, no ha sido tema de estudio, este trabajo pretende realizar una visión crítica y propositiva sobre la problemática de los museos en la ciudad desde las transformaciones de los conceptos sobre los cuales se sustenta su actividad: la compleja relación que surge de la asociación entre cultura y desarrollo y cómo se inscriben en ésta los museos; la función educativa y social del museo; el patrimonio; los derechos culturales y la gestión de los museos.

¹ ENCuentro IBEROAMERICANO DE MUSEOS. (1: 2007: Salvador de Bahía). Declaración de la ciudad de Salvador de Bahía. Salvador de Bahía: Ibermuseos, 2007. 13 p.

MUSEOS ¿PARA QUÉ?

A pesar de que en Cartagena de Indias, Patrimonio Histórico y Cultural de la Humanidad, existen 11 museos², éstos, con algunas excepciones, no son piezas representativas de la oferta cultural, educativa, recreativa o turística de la ciudad.

La Encuesta de Percepción Ciudadana de 2012, realizada por Cartagena Cómo Vamos, establece que 10% de los entrevistados visitaron monumentos o sitios históricos y el 6% visitaron museos en el último año. En la encuesta de 2011 el nivel de satisfacción con la oferta cultural y recreativa de la ciudad fue calificado con 3.3/5.0 y en la encuesta de 2012 el nivel de satisfacción fue calificado con 3.4/5.0, calificaciones que reflejan un nivel medio-bajo de satisfacción con la oferta cultural de la ciudad.

² En orden de fundación: Museo Histórico (1924), Museo Santuario San Pedro Claver (1950), Casa Museo Rafael Núñez "El Cabrero" (1958), Museo de Arte Moderno (1979), Museo del Oro Zenú (1982), Museo de las Fortificaciones (1994), Museo Naval del Caribe (1994), Museo Anatómico de la Facultad de Medicina de la Universidad de Cartagena (2011), Museo Madre Bernarda, Colegio BIFFI (2011), Museo Interactivo de Ciencias del Caribe, Universidad Tecnológica de Bolívar (2003)

Los registros de visitas a los museos, de los últimos dos años (2011-2012), para algunas instituciones muestran un número de visitas considerable, que ubica al Castillo de San Felipe, como el primero de los cinco más visitados. Conocer las estadísticas de asistencia a los museos de la ciudad, requiere un trabajo muy paciente, ya que al interior de las instituciones existen vacíos e información dispersa. La primera dificultad es la disparidad de criterios utilizados para la clasificación del público. El Castillo de San Felipe clasifica en tres categorías: general (adultos); reducida (niños, estudiantes, tercera edad y grupos culturales) y agencia (personas nacionales y extranjeras atendidas por empresas operadoras de turismo). El Museo del Oro Zenú, clasifica en turistas y escolares. El Museo Naval clasifica en adultos, niños, estudiantes, turistas de cruceros y entrada gratuita para adultos, niños y estudiantes. El Museo Histórico en adultos y niños e instituciones educativas. El cuadro que se presenta a continuación, muestra los visitantes en su totalidad para cada uno de los museos, no se hace la distinción entre las diferentes categorías.

Cuadro 1. Número de visitantes a los principales museos en Cartagena de Indias entre 2005 y 2012

	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Castillo de San Felipe	93.059 Hasta abril	249.013	232.722	231.712	230.629	185.222	179.191	178.884
Museo del Oro	150.475	152.025	136.670	110.025	127.994	112.579	30.718	39.533
Museo Histórico	67.249	62.223	63.389	64.172	60.407	61.875	53.355	63.499
Museo Naval del Caribe	37.367	59.579	64.591	65.432				
Museo Santuario San Pedro Claver	8.000	8.000	8.000					
Casa Museo Rafael Núñez	Cerrado por restauración	5.542 Hasta Julio	11.749	9.262	6.046	3.426	2.386	2.317
Museo de Arte Moderno	1.110	1.575				9.250		
Museo de las Fortificaciones	1.207 Hasta abril			1.976			3.085	4.059
Fuerte San Fernando	674 Hasta abril			1.527			1.867	2.472

Fuente: Datos suministrados por cada uno de los museos y los datos para 2005 de proyecto "Modelo de Gestión Turística y Patrimonial-e Empresa Administradora de Recursos Turísticos Patrimoniales –eart– (2005)

Los museos que se ubican en los primeros lugares de mayor asistencia tienen en común que son más visitados por turistas que por otros grupos y en particular por turistas de cruceros. El único museo gratuito³ es el Museo del Oro Zenú. Las tarifas de los demás museos van de \$1.000 a \$15.000 pesos y el Museo Histórico tiene tarifa reducida para residentes de la ciudad, presentando la factura de energía.

Los museos que registran altas cifras de visitantes, en su mayoría turistas de crucero, pueden tener en éste indicador un arma de doble filo. Por un lado

³ Hay gratuidad para estudiantes en Museo Naval, Casa Museo San Pedro Claver y Museo de Arte Moderno, solicitando mediante carta la visita del grupo escolar.

muestra un balance alto de afluencia de público, pero al observar el comportamiento de otros meses sin la afluencia de turistas, se evidencian las dificultades y ausencia de estrategias que tienen los museos para captar al público local.

Por ejemplo, en el año 2011, el Museo Naval registró en el mes de febrero la cifra más alta de visitantes para el año: 10.340, de los cuales 1.399 fueron adultos, 75 niños, 87 estudiantes, 8.362 turistas de cruceros y 417 cortesías para público adulto. En el mismo año, el mes con menor afluencia de público fue septiembre (mes sin llegada de cruceros a la ciudad y fuera de temporada turística), con 1.701 visitantes, distribuidos en 791 adultos, 50 niños, 494 estudiantes y cortesías para 343 adultos y 23 estudiantes.

A esta falsa percepción del "éxito" por la alta afluencia de público, se suma que los museos⁴ no han realizado estudios de públicos que ayuden a identificar la satisfacción, intereses y necesidades de los diferentes públicos asistentes. En el tema de públicos⁵, se utilizó la encuesta que realizó en 2005 la Empresa Administradora de Recursos Turísticos (eaRt) en el marco del proyecto Modelo de Gestión Turística y Patrimonial, para evaluar el grado de satisfacción de los

⁴ A excepción del Museo Histórico que desde el año 2009 hace estudios y encuestas a los visitantes.

⁵ Ver anexo de comentarios de visitantes a Castillo de San Felipe, Museo Histórico, Museo del Oro, Museo Naval del Caribe y Museo de Arte Moderno de Cartagena en la página web Tripadvisor.

visitantes a cuatro monumentos (Casa Rafael Núñez, Castillo de San Felipe, Convento de la Popa y Convento de San Pedro) a partir de los siguientes aspectos: (1) instalaciones y facilidades en el sitio, (2) organización de ingreso y recorrido de visitantes, (3) recurso humano, y (4) sistema de quejas y reclamos.

La experiencia de los turistas en la visita a los monumentos, fue calificada con un grado de satisfacción total del 47%, considerándose esto medianamente satisfactorio. Entre los aspectos de insatisfacción, resaltan la ausencia de elementos atractivos para el recorrido y de facilidades. El factor peor evaluado fue el del sistema de quejas y reclamos 28%, seguido de recurso humano que obtuvo 50%. La Casa Rafael Núñez es la mejor evaluada con 53%, seguida de la Iglesia San Pedro 49%, el Convento de la Popa 45% y por último el Castillo de San Felipe con 40%. De la encuesta, Paola Quintero y Camila Bernal destacan que los monumentos más vendidos o con mayor número de visitas fueron los que presentaron los menores grados de satisfacción.

De acuerdo a lo anterior no es difícil concluir que la presencia y actividad de los museos en la ciudad, se parece a un largo *"bostezo de las musas"*⁶ y se requiere con urgencia que los museos se reorganicen y puedan satisfacer las

⁶El término "bostezo de las musas", fue acuñado por Luis Palma Martos y Javier Verdugo Santos en una investigación titulada: "Economía de la Cultura, Museo y Territorio: Una aproximación a la realidad andaluza" (2004)

necesidades tanto del público local, como de los turistas, ambas con grados de satisfacción muy bajos.

Si bien existen excepciones que se apartan del bostezo generalizado de la musea, como son el Museo Histórico, el Museo del Oro y el conjunto de monumentos administrados hasta unos meses por la SMP, dichas instituciones, han estado solas en esta lucha. A pesar de los esfuerzos por conformar una Red Local de Museos, que apoye y oriente las acciones de todos, no ha habido respuesta, ni propuestas por parte del conjunto de museos. En entrevista con Lucy Gómez, directora del Museo del Oro Zenú, califica como frustrante la relación con los otros museos de la ciudad, por la poca disposición para el trabajo continuo y la falta de una actitud propositiva para pensar en soluciones que puedan ayudarlos a todos.

Mientras unos hacen esfuerzos por inscribirse, en palabras de Kotler, en "museos de banda ancha", que son aquellos que "tienen un sentido amplio de su misión, una imagen expansiva que comunicar, variedad de programas y un público extenso y diverso al que servir", los otros continúan en la "banda estrecha", con una perspectiva restringida de sus misiones, programas y públicos.

La problemática más señalada, planteada como el origen de todas las dificultades y la causa de la incapacidad de desarrollar la actividad de los museos, ha sido la falta de recursos económicos.

El día a día de los museos, es la difícil supervivencia entre las dificultades económicas acumuladas históricamente, las precarias condiciones de las infraestructuras físicas y de mantenimiento de las colecciones y la constante amenaza de tener que cerrar definitivamente la puerta. Se ha instalado un círculo vicioso entre insuficientes recursos económicos, poca proyección a la comunidad y escaso reconocimiento social, (Georgina di Carli: 2008), donde los museos subsisten en un estado de inercia, en el que si bien la puerta está abierta, al interior no ocurre nada.

La situación actual es el resultado de varias décadas de debilidades estructurales y se origina en la conformación y elección de juntas directivas y directivos de los museos.

Contar con los recursos económicos no solucionará los problemas de la comprensión conservadora que tienen las directivas de los museos sobre el concepto de cultura. Tampoco de las actuales y débiles misiones de las entidades museísticas, que están lejos de corresponder a las tendencias contemporáneas. Menos aún, planteará la urgencia de adoptar un modelo de gestión cultural

profesionalizado para los museos. Ni solucionará las debilidades en la administración y que sean adoptadas las nuevas tendencias para dirigir las organizaciones no lucrativas. Se requiere por parte de los museos una real voluntad de cambio y que tras un autoexamen crítico decidan que reinventarse es una urgencia que no pueden seguir aplazando y sobre todo que deben proyectarse como una institución que conoce y satisface las necesidades de su público inmediato.

El análisis de la acción de los museos en Cartagena no ha sido tema de estudio, más allá de los ejercicios desarrollados por algunos museos en sus planes estratégicos. Estos planes estratégicos, han obedecido más a un requerimiento por parte del Programa de Fortalecimiento de Museos, que al interés del museo para que éste sea la forma en que la institución obtiene el apoyo de sus interesados, lo que podría mejorar la aportación de fondos, o para comunicar tanto interna como externamente lo que se está haciendo y tener un plan estructurado para reaccionar proactivamente.

Uno de estos ejercicios, contruidos en conjunto por los museos de la ciudad, quedó consignado en el acta del Encuentro Departamental de Museos, realizado en agosto de 2011. El encuentro contó con representantes del Museo Histórico, Museo del Oro Zenú, Sociedad de Mejoras Públicas, Museo Naval del

Caribe, Museo de Arte Moderno de Cartagena, Casa Museo Rafael Núñez y el Museo Comunitario de Tierra Bomba. Las conclusiones fueron las siguientes:

Cuadro 2. Problemáticas de los museos en la ciudad de Cartagena.

PROBLEMATICAS	ESTRATEGIAS
Falta de capacidad en la gestión	Diseñar una plataforma institucional de la Red con información sobre entidades de cooperación nacional e internacional y un manual de presentación de proyectos
	Programas de formación permanente acerca de temas sobre gestión vistos de manera integral: Manejo de colecciones, emprendimiento cultural, servicios al público, diseño y montaje de exposiciones, diseño de proyectos, entre otros temas.
	Definir líneas de cooperación de la Red de Museos que faciliten la identificación de fuentes de financiación y de proyectos conjuntos
Falta de niveles especializados del personal de los museo	Asocio a través de convenios con la universidades de nivel superior, técnico y tecnológico para garantizar la formación del recurso humano idóneo en las área de: guianza (Sena), Conservación (Escuela taller, U. Tadeo), atención al público (Colegio Mayor, Sena, Citucar, U. Tadeo), Museografía (U. Tadeo), Curaduría y Actividades educativas (Escuela de Bellas Artes, U. Cartagena)
	Participar del diseño de un programa de formación de guías para Museos con el Sena
	Convenios de cooperación con entidades educativas de nivel superior para fomentar las pasantías y residencias (Arte, Historia, Ciencias Naturales y áreas de investigación en diferentes disciplinas)
Inexistencia de líneas estratégicas del sector en el orden territorial y desarticulación de los museos con las entidades públicas y privadas	Concertar planes de acción conjuntos - definir una propuesta de trabajo sectorial del 2011 al 2014 que incluya las líneas de trabajo de la política de museos de orden nacional: Fortalecimiento organizativo del sector, Estímulos a la Formación profesional del sector, Desarrollo de un proyecto educativo del Distrito con los museos, Fomento al inventario, registro, catalogación y Preservación de las colecciones de los museos del Distrito, Apoyo a proyectos museológicos y de fortalecimiento de la infraestructura de los museos del Distrito, y Desarrollo de un sistema de información e indicadores de los museos.
	Definir la representación de un delegado de la Red ante el Consejo Distrital de Cultura o ante el comité a cargo de tratar los temas culturales a nivel
	Territorial Aportar a la discusión sobre los Guías de museos en la mesa sobre Turismo Cultural constituida entre Ministerio y Cultura y Viceministerio de Turismo (reforma ley de Turismo) y en los procesos de Certificación
Presupuestos insuficientes	Adelantar las acciones que se proponen en el Fortalecimiento de la Gestión (punto 1)
	Establecer diseños de planes de acción anuales en los museos que faciliten la definición de necesidades, proyectos y en ese orden, definir posibles fuentes de financiación

Divorcio entre el sector del turismo con el sector de la cultura	Convocar a las autoridades nacionales y locales a mesas conjuntas de discusión sobre los temas comunes en materia de Turismo y Cultura: Guías, Información, Cruceros, tarifas
	Consolidar un Sistema de información sobre indicadores comunes de gestión de los museos del Distrito
	Estrategia de divulgación y promoción para la actividad cultural con una nueva lectura sobre el Patrimonio que fomente la apropiación social del mismo (públicos objetivos: turistas, instancias de turismo y público cartagenero)
Informalidad del sector de los museos y dificultades con los niveles organizativos y de agremiación para adelantar la gestión	Elaborar un diagnóstico sobre el funcionamiento administrativo de cada uno de los museos para proponer un nuevo modelo de gestión para identificar posibilidades en diversas materias
	Concertación de un modelo base que contemple: infraestructura, colecciones, programas (educativos, comunicaciones, mercadeo. Examinando el entorno y plantear rutas de trabajo.
Desniveles en los desarrollos de la gestión educativa y cultural	Aprovechar la coyuntura de los Pactos por la Cultura para proponer la inclusión del museo como parte de la propuesta educativa del Distrito que facilite la vinculación con las escuelas
Fragilidad en la relación de Secretarías de Educación y los proyectos educativos de los museos	Establecer alianzas estratégicas con las Secretarías para promover la labor de los museos: un programa unificado de capacitación permanentes para los docentes sobre los museos, definición en los PEI de una cátedra sobre la historia de Cartagena y el Arte que involucre una relación directa con los museos
Concepción donde priman los aspectos comerciales sobre los culturales	Posicionar los museos como entidades culturales y sin ánimo de lucro y fomentar el desarrollo de ideas de negocio, a través de Asociaciones de Amigos y/o oficinas de mercadeo en los museos
Falta de normatividad para definir el sector	Acompañar y participar de las iniciativas que el Programa de Fortalecimiento de Museos del Ministerio de Cultura adelante en esta materia

Fuente: Documento de planeación estratégica. Encuentro Departamental de Museos. Cartagena, 2011.

Otro estudio que sirve para comprender el estado de los museos en la ciudad es el diagnóstico solicitado por la Red de Museos, aunque el Museo de Arte Moderno fue el único museo de la ciudad que lo realizó, las conclusiones del diagnóstico, dan cuenta de gran parte de las problemáticas que los museos en la ciudad comparten con otras instituciones museísticas del país.

- Ausencia de planes estratégicos que les permitan contar con una misión y orientar todas sus actividades al cumplimiento de ésta.
- Ausencia de modelos de financiación sostenibles, que dejan a las instituciones museísticas a merced de recursos económicos irregulares para su sostenimiento.
- Debilidades o ausencia de capacidad para la gestión de recursos de las distintas fuentes públicas y/o privadas, debido a la deficiente capacitación en gestión y formulación de proyectos de las administraciones de los museos.
- Escasa o nula capacidad para renovar sus exposiciones y diseñar actividades, productos y servicios de alto impacto.
- Carencia de personal con un nivel de formación o la experiencia suficiente para desarrollar en forma adecuada las actividades propias de un museo.

Así mismo en la investigación, "Diversificación y cultura: qué ofrece y cómo se promociona Cartagena de Indias" (Bernal, Quintero, 2005), aunque el eje de la investigación es el análisis de la diversificación de la oferta turística de Cartagena de Indias como destino a partir de sus recursos culturales, se dan conclusiones interesantes acerca del papel que cumplen los museos tanto en su relación con

la población local como con los turistas. Dada la ausencia de estudios sobre los museos en la ciudad, los datos obtenidos, en ésta, constituyen una aproximación a un diagnóstico sobre sus limitaciones y carencias.

- La forma como se utiliza el patrimonio no permite la apropiación por parte de la población local ni la satisfacción del turista.
- En el caso de Cartagena la mayoría de la población no tiene una relación directa con el patrimonio, los bienes inmuebles se encuentran ubicados dentro de una ciudad turística que es ajena para ellos.
- La creación de empleo y de oportunidades se concentra en el empleo informal.
- El uso de técnicas de presentación, animación, interpretación, interactividad y organización de los espacios patrimoniales se caracteriza por su precariedad.
- No se aprovecha el uso turístico de los monumentos para la generación de recursos que permitan su conservación y la financiación de programas de documentación e asesoría sobre los mismos.
- El patrimonio adquiere su valor en función del uso que de él haga la comunidad. Mediante su uso social puede ser entendido como instrumento de educación, identificación colectiva y desarrollo económico y social. Si su uso obedece exclusivamente a la lógica del turismo, la apropiación social del mismo no podrá ser garantizada y se puede terminar en el extremo de profanar el valor identitario que tiene para la población. El ideal sería que el turismo sirviera para financiar las acciones

de valorización, a la vez que integre a la población en un proyecto de apropiación social y cultural.

- Al entender el patrimonio común como bien de uso social se requiere vincularlo a políticas de desarrollo social sostenible y organizarlo a partir de productos patrimoniales viables, que se orienten tanto a turistas como a la población local.

El problema no tiene salidas sencillas y la perspectiva de solución que se vislumbra es de largo plazo. La mayor dificultad es que los cuerpos directivos a cargo de los museos, transformen su concepción de estas entidades, como espacios puramente contemplativos, reservados a élites –no sólo económicas y políticas, sino principalmente culturales, a una que entienda los museos como factores relevantes para el desarrollo y la inclusión social. Se requiere que temas como los nuevos paradigmas museales, las políticas educativas y de evaluación museal, así como el desarrollo de proyectos pedagógicos en los museos, sean la base para reformular la visión y misión del museo y sirvan como insumos para la elaboración de un plan estratégico.

Por lo tanto es necesario proponer la discusión de la problemática de los museos en la ciudad desde las transformaciones de conceptos sobre los cuales se sustenta su actividad: la compleja relación que surge de la asociación entre

cultura y desarrollo y cómo se inscriben en ésta los museos; la función educativa y social del museo; el patrimonio; los derechos culturales y la gestión de los museos.

PROBLEMA

Si bien tanto en el ámbito nacional como internacional, los museos orientan sus actividades para constituirse en agentes de cambio social y desarrollo, además de ser importantes polos de crecimiento económico, la realidad de la mayoría de los museos en la ciudad de Cartagena dista mucho de llegar a ese ideal.

El problema de los museos en Cartagena es un círculo vicioso y que coloquialmente, parafraseando conversaciones con directivos y miembros de juntas directivas de los museos de la ciudad, describiría así, la razón fundamental del problema: “no podemos cumplir nuestra función social y educativa, porque no contamos con los recursos para eso, pero tampoco buscamos la forma de generar esos recursos”.

Los museos en Cartagena requieren hoy –más que nunca- replantear su función como institución cultural y modernizar sus mecanismos de gestión y financiamiento, para instalarse en la sociedad contemporánea del siglo XXI.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

- Promover una actitud de reflexión y concientización en las instituciones museísticas de la ciudad, sobre su función educativa y social que apunte hacia una verdadera proyección de la actividad del museo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Presentar un análisis que conduzca a entender el problema al interior de los museos.
- Definir unos lineamientos generales sobre la función educativa y social de los museos, que sean utilizados como orientaciones en la definición de las políticas por parte de los museos de la ciudad de Cartagena, el Instituto de Patrimonio y Cultura (IPCC), la Red Nacional de Museos, la Red de Museos del Caribe y la Red Local de Museos.

METODOLOGÍA

El presente trabajo de grado analiza la gestión cultural al interior de siete museos de la ciudad de Cartagena, con el objetivo de conocer sus líneas estratégicas vigentes. Para lograr este propósito, se utilizará un método de recopilación de información que incluye fuentes primarias y secundarias. Como fuente primaria se realizarán entrevistas personales a diferentes personas que trabajan al interior de cada uno de los museos, - idealmente directores de la institución o encargados de los departamentos de difusión, relaciones públicas, etc. – para que den información acerca de la gestión cultural implementada al interior del museo y conocer de qué manera enfocan los nuevos desafíos que presenta la institución en estos momentos.

Como información primaria será igualmente entendido todo el material de referencia suministrado por los museos como ejercicios de planeación estratégica, diagnósticos, estadísticas de asistencia de público, estudios de público, entre otros.

Como información secundaria se recurrirá a una extensa bibliografía en el tema de los museos. Las mayores referencias provienen de autores anglosajones,

europeos y algunos latinoamericanos. Si bien sus prácticas y contextos pueden ser muy diferentes a los nuestros, tienen en común las mismas problemáticas: presupuestos insuficientes, gestiones débiles, desconocimiento de los debates actuales de cultura, educación, sociedad etc., que pueden servir de guía a las instituciones locales en la búsqueda de soluciones a los problemas que enfrentan. Desafortunadamente es muy poco lo documentado por los museos en el país, así que se ha hecho el esfuerzo por resaltar aquellas experiencias que puedan contribuir a entender y dar soluciones a las problemáticas de los museos en la ciudad.

MUSEOS, D&C

MUSEOS: RECURSOS PARA EL DESARROLLO

Los museos son las instituciones culturales más difundidas⁷, complejas y que han experimentado las más profundas redefiniciones a lo largo de su existencia. Del museo como lugar de conservación de piezas de diferentes tipos, se dio paso al museo como servicio cultural a la comunidad, como lugar abierto a diversas disciplinas artísticas y aún más allá como espacio de construcción de experiencias. “Hoy día el museo moderno es una institución cultural renovada en su acción y gestión, que compite no solamente con otras alternativas culturales sino con otras formas de ocio y que es el soporte del turismo cultural”. (Asuaga-Rausell, 2006, p.2)

Como instituciones para la cultura, a lo largo de los siglos han sufrido constantes transformaciones respondiendo a las exigencias de cada época y evolucionando de acuerdo a nuevos conceptos y valores de las sociedades donde están inscritos. No se puede pensar en un museo aislado del contexto que le rodea. En palabras de Arpin “Los museos no son islas, son parte de un

⁷ En el mundo de acuerdo a “Muselia”, portal global informativo de museos, se registran 8.000 museos.

sistema cultural⁸ y por consiguiente son el resultado de un entramado de diversos factores culturales, económicos y políticos que condicionan y determinan su desarrollo así como su perfil institucional.

Como instituciones que existen en todas partes del mundo, tienen características muy diferentes. Dichas características no solamente se refieren a la gran diversidad de colecciones, tamaños, situación y alcances de las funciones mínimas básicas que describen un museo: documentar, conservar, investigar y difundir. En las diferencias también habría que incluir, los recursos relacionados con las colecciones, la infraestructura física, los recursos económicos y humanos, entre otros, que necesita un museo para poder llevar a cabo adecuadamente su actividad.

Pero a pesar de todo lo anterior, lo que principalmente diferencia a unos museos de otros, es el grado en el que el museo logra cumplir los dos componentes sustanciales de su misión: el servicio a la comunidad y la preservación del patrimonio y las memorias.

El acento en el servicio a la comunidad, propone la transformación del concepto tradicional de museo como depósito estático, a uno donde se establece su aporte al desarrollo social, consignado en la definición actual⁹:

⁸ Citado en la revista digital Nueva Museología. <http://www.nuevamuseologia.com.ar/index.htm>

El museo es una institución permanente, sin fines de lucro, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierta al público, que adquiere, conserva, investiga, difunde y expone los testimonios materiales, del hombre y su entorno para la educación y deleite del público que los visita.

El subrayado sirve para desagregar la definición y resaltar las funciones básicas del museo: dar a conocer el patrimonio; concientizar al público para contribuir a su preservación y proporcionar el goce de contemplación y comprensión.

Un museo centrado en la comunidad se entiende desde su función social y educativa, identitaria, ciudadana, estética, cultural, económica y recreativa. Es aquí donde los museos como depositarios de bienes y valores culturales, se convierten en recursos para el desarrollo. Al ser los mediadores entre los individuos, su medio ambiente y su herencia histórica y cultural, pueden fomentar procesos, cuyo objetivo sea la construcción individual y colectiva de nuevas interpretaciones y significados del patrimonio cultural. (De Carli, Rausell, Zamora, Batista). Así, si los museos desarrollan acciones que ayudan al fortalecimiento de las capacidades de las comunidades y por consiguiente, logran una mayor participación de las mismas, se convierten en agentes de cambio social y desarrollo. Cada vez más en la comunidad internacional se

⁹ Definido por ICOM (International Council of Museums)

reconocen estos factores como requisitos indispensables para el desarrollo humano sostenible. (Riviére en Di Carli, 2006, p. 5)

¿Cuáles pueden ser los aportes de los museos? Ser instrumentos de apoyo para la formación de las personas, en el sentido del desarrollo integral de la condición humana y el aprovechamiento de sus recursos sensoriales, de acuerdo a la función social de la cultura (Rausell, 2007); la educación no formal y al fortalecimiento de las identidades culturales.

Alfons Martinell sintetiza los impactos que aporta la cultura al desarrollo, que además se constituyen en componentes significativos de las capacidades básicas de la ciudadanía:

...la consolidación de las identidades culturales, adquirir conciencia de los propios valores y saberes, construir sentido de pertenencia colectiva, capacitar en la creación de conciencia de la memoria colectiva, capacitar para apreciar el valor de su patrimonio material e inmaterial, capacitar para ubicar su forma de vida en un mundo globalizado aceptando la existencia de otras culturas, capacitar para expresar su cultura y dialogar con otros interlocutores. (Martinell, 2010, 10)

De esta forma en el centro de la relación cultura y desarrollo se ubican los museos desde su función social y educativa, como espacios de producción cultural que pueden promover el uso social de la cultura y el patrimonio.

FUNCIÓN SOCIAL Y EDUCATIVA DEL MUSEO, PATRIMONIO, DERECHOS CULTURALES

La educación en el museo, como función central, ha sido reconocida desde que los museos públicos se crearon en el siglo XVIII. El museo público, entendido como la exhibición de objetos para la edificación y el entretenimiento de la población, es paralela a la consolidación del Estado Nación y a la aparición del sistema de educación pública, como respuesta de la responsabilidad del gobierno frente al bienestar de los ciudadanos. Sin embargo todavía en las primeras décadas del Siglo XIX, existían museos que limitaban el acceso del público y esencialmente exhibían tesoros de las conquistas colonialistas y hoy en día, a pesar de los innumerables casos exitosos, la desconexión entre educación y museos, si bien al principio estuvo unido, todavía continúa.

En el siglo XIX, el museo, fue adquiriendo una cierta especificidad y hacia finales del siglo, el museo fue visto como una institución que podía dar educación a las masas. En el auge de la industrialización, el museo sirvió como herramienta para apreciar y entender los avances de la vida moderna. (Hein, 1998)

Sin embargo muy pronto habría de darse la desconexión entre la educación y los museos. George Hein explica esta desconexión, con el argumento de que la educación escolar desarrolló rápidamente sistemas de evaluación, verificación e impacto mientras que los museos no. Hacia finales del siglo XIX, la escuela había eclipsado la función educativa de los museos. Hooper-Greenhill señala que durante el siglo XIX, la educación había sido la función primordial del museo. El museo ideal era entendido como "la escuela avanzada de autoinstrucción", y el lugar al que los profesores naturalmente debían asistir. Aunque muchos museos y galerías no lograron alcanzar este ideal, esta visión era compartida. Para 1920 esta convicción fue atacada. La nueva generación de curadores estaba más interesada en la acumulación de las colecciones que en la función pública de los museos (Hooper- Greenhill, 1999)

Durante el siglo XX, particularmente, durante las últimas tres décadas en países como Estados Unidos, Inglaterra y Francia, el tema de la educación en los

museos, se ha alimentado de las discusiones pedagógicas de vanguardia y de las teorías cultural educación y museos, es contemporáneas. Entre los antecedentes teóricos importantes en el siglo XX, están los *Seminarios Internacionales* (Brooklyn, Nueva York, 1952 y Atenas, Grecia, 1954) y El *Seminario regional latinoamericano en Rio de Janeiro (Brasil): Sobre el papel educativo de los museos*, (1958)

En el escenario de la museología colombiana se destaca la figura de Alicia Dussán¹⁰. Entre las importantes actividades que desempeñó, resalta su participación en la emblemática mesa de Santiago celebrada en 1972, cuyo tema central fue la importancia y el desarrollo de los museos en el mundo contemporáneo. Dussán desarrolló su actividad y escritos más relevantes sobre el tema de los museos, durante la década de los 70. Los proyectos realizados desde las entidades donde trabajó, muestran su convicción en el rol y responsabilidad social de los museos. En sus escritos, plantea la necesidad de que los museos brinden un servicio educativo a la comunidad, que sean para el

¹⁰ En 1967 fue Asesora Técnica del montaje del Museo del Oro. Entre 1970 y 1973 fue jefe de la División de Museos y Restauración de Colcultura, así como Presidenta del Subcomité de Museos de la Comisión Colombiana de Unesco. En 1978 se desempeñó como Curadora Visitante del Museo de Historia Cultural de la Universidad de California y en 1980 como Curadora Invitada del Museo del Condado de Los Ángeles.

público más amplio posible y que sirvan para conectar el presente con el pasado y con el porvenir. (González, 2010). Ya en 1972, Dussán decía:

...sin un replanteamiento de las metas que hasta ahora se han planteado (los museos) y de las actividades que actualmente desarrollan, no es de esperar que cuenten con el aprecio de las generaciones venideras. Pienso que un aspecto de la crisis del hombre joven de hoy- ese desprecio por la tradición, ese asco por el ayer- ha sido motivado, en parte por la imagen caricaturesca del ayer que ofrecen muchos museos. Mientras nuestros museos no hablen a la juventud, mientras no tengan para ella una enseñanza, un mensaje que haga ímpetu en la sensibilidad juvenil, corren el peligro de trocarse en recintos donde nadie siente deseos de entrar. Y un museo vacío es un contrasentido.

Sus agudas observaciones, cuarenta años después siguen siendo vigentes y describen parte del problema actual: la desconexión de los museos con los públicos que dicen atender.

Hoy el consenso más o menos generalizado, sobre la concepción de aprendizaje y el lugar que ocupa el visitante dentro de éste, ha evolucionado desde una teoría basada en la noción vertical de conocimiento, en la que el museo obraba como el experto que detentaba la verdad sobre el patrimonio, a una concepción, en la que las exposiciones pueden ser vistas como un escenario cognitivo, como un lugar de encuentro, en el que la experiencia cultural del espectador juega un papel preponderante. La práctica educativa en el museo es

concebida, así, como una negociación: como un diálogo entre los contenidos del museo y la “enciclopedia” del visitante. (López, Pérez: 2003, p. 3).

Sobre el tema de la educación en los museos existen unos supuestos básicos que son compartidos por la mayoría de museos y que dan forma a la misión educativa (cuando existe), en el marco de sus funciones museísticas:

- El museo es una combinación organizada de saber y narración, con muchas narraciones posibles ya que no existe una única narración de la realidad.
- Los distintos relatos posibles deben respetar las evidencias y las reglas del método científico.
- No pueden ir contra las evidencias documentales, ni contradecir los hechos bien establecidos y probados.
- La actividad del visitante es esencial en el proceso de conocimiento. El énfasis no es transmitir conocimiento sino crear el ambiente para que el visitante observe, se asombre, compare, analice, opine y saque conclusiones. De esta forma el conocimiento no está dado en forma predeterminada, ni impuesto por el museo.

Dos reflexiones sobre educación serán el eje para el presente trabajo. La primera, es el concepto de educación en el sentido que describe Delors:

educación a lo largo de la vida, basada en cuatro pilares, aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser:

...Es la idea de educación permanente lo que ha de ser al mismo tiempo reconsiderado y ampliado, porque además de las necesarias adaptaciones relacionadas con las mutaciones de la vida profesional, debe ser una estructuración continua de la persona humana, de su conocimiento y sus aptitudes, pero también de su facultad de juicio y acción. Debe permitirle tomar conciencia de sí misma y de su medio ambiente e invitarla a desempeñar su función social en el trabajo y la ciudad. (Delors, 1993, p. 15).

Esta concepción de educación le da a los museos la capacidad de pasar de ser templo de las musas a ser centros de la ciudadanía:

“Un museo ha de ir más allá de la transmisión de la información o de la técnica, de las prácticas concretas y de las enseñanzas específicas. Pensamos que la misión educativa de los museos debe ser transformar actitudes, desarrollar valores, crear hábitos... incidir en las maneras de hacer y de pensar de las personas, participar de sus experiencias vitales” (Carbó, Mayolas, 2005, p. 3).

La segunda es la concepción de W. E. Eissner, sobre la educación en los museos. En “El museo como lugar para la educación”, ponencia en el I Congreso Internacional: Los museos en la educación, Madrid, Museo Thyssen Bornemisza,

señala: "la educación en los museos es un proceso colectivo que da forma a nuestra forma de pensar y de ver las cosas". Relaciona y desagrega los conceptos cultura, mente y museos. Explica que la educación ayuda a formar la mente y ayuda a ver. Sintetiza su reflexión diciendo que la cultura aporta los recursos para la creación de la mente y que la mente es una entidad construida, que la enseñanza y los museos promueven.

Sin embargo, para llegar a que los museos sean considerados "...como instancias políticas, sociales y culturales, de mediación, transformación y desarrollo social, teniendo por base el campo del patrimonio cultural y natural."¹¹, han tenido que pasar numerosas transformaciones del concepto y su práctica. Mientras que en algunos países los museos hacen parte de la vida cotidiana de las personas y están integrados a los sistemas educativo, recreativo y económico, en otros aún se lucha para ser reconocidos como algo más que "un depósito de cosas viejas".

Así que paradójicamente todas las transformaciones que ha sufrido el museo, ha hecho que hoy sea más complejo definir la tan habitualmente empleada palabra. La acepción más simple sería definir museo como "guardián del patrimonio", pero la evolución que ha sufrido la misma concepción de

¹¹ Declaración de Salvador de Bahía, Apartado 10, 2007

patrimonio, ha establecido una inversión del museo centrado en los objetos, a uno centrado en la comunidad. (Van Mensch, 1988) y es aquí donde la práctica de los museos tradicionales se complica al no ser ya suficiente ser solamente guardianes del patrimonio, sino que también deben atender un sinnúmero de demandas de una sociedad que se transforma constantemente, que tiene nuevos y mayores intereses y necesidades, a las que muchas veces, desde el museo es difícil dar alcance.

El modo de entender y valorar el patrimonio ha tenido y tiene varios enfoques. García Canclini, en "Los usos sociales del patrimonio cultural", explica las tensiones entre los modos más habituales de conceptualizarlo y explicarlo. Por un lado se acostumbra a asociarlo con identidad, tradición, historia y monumentos, desde una visión conservacionista, que privilegia los bienes culturales producidos por la clase hegemónica y relacionada con un horizonte profesional limitado a los especialistas del pasado: restauradores, arqueólogos, historiadores. Esta visión ha sido parcialmente superada por lo menos en la teoría, por legislaciones y declaraciones de organismos nacionales e internacionales, que ha redefinido y ampliado el patrimonio cultural a las expresiones actuales visibles e invisibles de las diferentes culturas, los usos sociales del mismo y el reconocimiento a los productos de las culturas

tradicionalmente subordinadas. Por otra parte el patrimonio se vincula con el turismo, el desarrollo urbano y la mercantilización.

En la legislación colombiana se define: "El patrimonio cultural de la Nación está constituido por todos los bienes materiales, las manifestaciones inmateriales, los productos y las representaciones de la cultura que son expresión de la nacionalidad colombiana, tales como la lengua castellana, las lenguas y dialectos de las comunidades indígenas, negras y creoles, la tradición, el conocimiento ancestral, el paisaje cultural, las costumbres y los hábitos, así como los bienes materiales de naturaleza mueble e inmueble a los que se les atribuye, entre otros, especial interés histórico, artístico, científico, estético o simbólico en ámbitos como el plástico, arquitectónico, urbano, arqueológico, lingüístico, sonoro, musical, audiovisual, fílmico, testimonial, documental, literario, bibliográfico, museológico o antropológico." (Artículo 1°, Ley 1185 de 2008, que modifica el Artículo 4° de la Ley 397 de 1997).

Por lo tanto el patrimonio puede ser entendido desde el valor material o económico de los objetos muebles e inmuebles, desde el valor inmaterial o simbólico, que le da la capacidad de ser recurso educativo que genera identidad y cohesión social y también desde el enfoque del patrimonio como recurso turístico, por medio del cual se pueden establecer estrategias de desarrollo que

generen beneficios económicos, sociales y culturales. En términos de Pau Rausell el bien patrimonial parece ser una "variable stock", física o simbólica, con la que cuenta una sociedad y un espacio en un momento dado. Pero también ha sido frecuente cierta concepción de legado que obliga a mantener las características de dicho stock para entregarlo a las generaciones futuras. Ambas concepciones tiene el problema de pensar en el patrimonio como algo inmutable y no como el producto de una construcción social, que si se desvincula de quienes lo hicieron posible, pierde su contexto y no se le puede atribuir su verdadero significado.

En esa medida el papel que pueden cumplir los museos debe ir más allá de documentar, conservar, investigar y difundir, que son sus funciones esenciales, pero no el fin de la labor que desempeñan. Deben tener en cuenta que lo cultural está íntimamente ligado a lo social y que la redefinición de su rol tradicional implica hacer accesible más que a los objetos de una colección, el saber, la experiencia y las prácticas relacionadas a este patrimonio, lo cual permitirá que el museo se constituya en un espacio social vivo.

En el escenario de la discusión sobre cultura y desarrollo, los museos deberían asumir una nueva mirada sobre la cultura y el patrimonio, como recursos que vinculen la noción de desarrollo, con la de ciudadanía y la participación social.

A pesar de que los derechos culturales han sido catalogados como la "categoría subdesarrollada de los derechos humanos", en el enfoque de desarrollo humano, adquieren relevancia como variables cruciales para la consecución del mismo. Los derechos culturales son los derechos relacionados con el arte y la cultura.

"Primero se construyeron los derechos civiles y políticos; luego los económicos y sociales; y finalmente los derechos culturales, últimos en llegar al club de los derechos humanos". (Prieto de Pedro: 2004, p. 1)

Son fundamentalmente los derechos para asegurar que las personas y las comunidades tengan acceso a la cultura y participen en aquella que sea de su elección en condiciones de igualdad, dignidad humana y no discriminación. Son relativos a cuestiones como la lengua, la producción cultural y artística, la participación en la cultura, el patrimonio cultural, los derechos de autor, las minorías, y el acceso a la cultura, entre otros.

Por esta razón los museos, en su papel de mediadores entre los individuos, su medio ambiente y su herencia histórica y cultural, deben orientar sus acciones hacia la reinterpretación del pasado para la construcción del presente, la construcción de memoria y pertenencia colectiva, reflejando la diversidad de una sociedad multiétnica y pluricultural y fomentando la

participación sin exclusiones de ninguna índole. Pero para lograr que los museos se inscriban en estas dinámicas es necesario conocer las transformaciones que ha sufrido el museo como institución cultural.

Las primeras definiciones, entendidas hoy como *oficiales* de museo, surgen en la primera mitad del siglo XX por parte del Comité Internacional de Museos (ICOM). En un primer momento, el mayor énfasis fue dado al concepto de "colección abierta al público". En las Asambleas de 1956 y 1961 se amplía el concepto agregando las dimensiones de "conservación, asesoría, educación y deleite del público". En 1974, se agrega el concepto de "una institución al servicio de la sociedad y su desarrollo (ratificado en 1989, 1995, 2001). Hasta llegar a la definición actual, "Un museo es una institución permanente, sin fines de lucro, al servicio de la sociedad y su desarrollo, abierta al público, que adquiere, conserva, investiga, comunica y principalmente exhibe testimonios materiales del hombre y su medio ambiente, con propósito de estudio, educación y deleite".

En los últimos tiempos, más o menos treinta años, el paradigma de la gestión museológica se ha centrado en promover las capacidades de las comunidades y de los sectores menos favorecidos, para el aprovechamiento de

su patrimonio cultural y natural, gracias entre otras a la corriente teórica metodológica conocida como la Nueva Museología.

La Nueva Museología es una corriente teórica metodológica al interior del ICOM, surgida ante la necesidad de renovar o incluso superar la institución tradicional de museo, que busca el fortalecimiento de la identidad cultural y social del museo.

Tiene su origen oficial en dos importantes reuniones, la IX Conferencia Internacional del ICOM, 1971 en Grenoble, Francia donde se gestó el concepto de "eco museo" y al año siguiente, 1972, cuando la Unesco organizó en Santiago de Chile una mesa redonda con el tema: "La importancia y desarrollo de los Museos en el mundo contemporáneo", donde se acordó desarrollar experiencias con base en el concepto de "museo integral". En estos dos eventos se reafirma el papel social del museo y el carácter global de sus intervenciones.

Por otra parte, en esta reconceptualización del museo surge, el "museo integral", como la propuesta de numerosos museólogos latinoamericanos, acompañados por expertos en urbanismo, agricultura, educación y asesoría científica, con el fin de pensar el museo como institución que responda a las condiciones económicas, sociales, culturales y políticas de América Latina.

En 1984 se lleva a cabo en Quebec, Canadá, el "I Taller sobre eco museos y Nueva Museología" de la que resultó la Declaración de Quebec, en la que se profundiza sobre la función social del museo, particularmente en este aparte:

"En el mundo contemporáneo, que tiende a integrar todas las formas de desarrollo, la museología debe ampliar sus objetivos, más allá de su papel y funciones tradicionales de identificación, conservación y educación, para que su acción pueda incidir mejor en el entorno humano y físico. Para conseguir este objetivo e integrar a la población en su acción, la museología recurre cada vez más a la interdisciplinariedad, a los nuevos métodos de comunicación, comunes a todo tipo de acción cultural, y a nuevos métodos de gestión capaces de integrar a los usuarios."

El aporte central de la Nueva Museología, acotada por Hugues de Varine, es la relación entre tres categorías compuesta por: territorio-patrimonio-comunidad, en contraposición a la concepción tradicional que define al museo con base en un edificio, una colección y un público. El cambio de público a comunidad, implica establecer una relación horizontal con el grupo de personas que asisten al museo. Es verlos como público privilegiado, aliados y socios, poseedores de todo un bagaje cultural y no como la masa informe que llega a ser iluminada por el museo como el poseedor de toda la verdad. La palabra público en su acepción más general remite a un espectador pasivo y lo que se busca es que el visitante al museo tome un papel más activo en la experiencia museística. Así que el término público debe ser entendido como agentes activos

que participan y a quienes se orientan todas las actividades del museo. Se entiende por comunidad al grupo o grupos de personas que residen en la población donde se encuentra el museo o en zonas aledañas, y a quienes se les ofrecen sus servicios.

Ampliar el concepto edificio a territorio implica entender y extender la actividad del museo más allá de sus paredes, integrando la herencia histórica y cultural con el medio ambiente y el territorio donde ha sido posible que surja ésta.

Entender la colección/objeto como patrimonio más que un intento por contextualizar el objeto, busca que la comunidad sienta y reconozca éstos como parte de su herencia cultural y de esta forma se comprometa con éste. En esta redimensión social del museo, la comunidad se convierte en su socia y aliada y el museo tradicional actual, en un "museo que con el fin de generar un desarrollo local sostenible y beneficios para el mismo, lleva a cabo con miembros de las comunidades, proyectos y actividades de preservación activa ejerciendo un usufructo responsable de los recursos patrimoniales". (Di Carli, Op. Cit, p. 39)

Estas reflexiones han generado fundamentos teóricos que estimulan a que los museos, actúen en forma menos hermética y más comprometida con la sociedad contemporánea. Ejemplo de esto, son los esfuerzos por abordar temas

como la pobreza, la discriminación, estudios de género, medioambiente, la participación de múltiples actores sociales, la inclusión social, las “herencias difíciles”: esclavitud, nazismo, apartheid etc. (Dodd, Hooper Greenhill, Sandell, Kelly) o en el caso latinoamericano el concepto de museo sostenible.

Georgina De Carli, resalta que en “América Latina y específicamente, las comunidades menos favorecidas, no pueden hacer uso de sus propios recursos patrimoniales porque sus condiciones socioculturales y educativas les impiden apropiarse de éstos en términos responsables y sostenibles convirtiéndose muchas veces en destructores de estos invaluable e irremplazables recursos”. Para De Carli, “la acción que emprendan los museos, debe facilitar acciones de concientización, capacitación, investigación, organización, mercadeo y difusión, que posibiliten que las mismas comunidades puedan llevar a cabo un usufructo responsable de estos recursos.” La propuesta que presenta de De Carli en “Museo Sostenible”, es establecer una nueva función a las ya tradicionales del museo: integrar el museo con la dinámica cultural y social de las comunidades que le rodean, ya que los museos como instituciones con legitimidad reconocida, pueden acompañar a las comunidades en el desarrollo de procesos y proyectos. De tal forma, el patrimonio es abordado desde su uso social, como instrumento

de educación e identificación colectiva y a la vez como medio de desarrollo económico y social.

La anterior concepción de museo establece la unión para la compleja relación entre cultura y desarrollo y propone una metodología que los museos de la ciudad pueden utilizar para reestructurar su acción.

DESARROLLO Y CULTURA

Una asociación compleja

La complicada asociación entre cultura y desarrollo dejó, alguno de los conceptos por fuera del análisis. Generalmente era excluida la cultura, vista como un obstáculo que podía desacelerar los ritmos del progreso. Su evolución no ha sido siempre paralela. En muchas ocasiones han sido términos antagónicos, pero al final, dichas transformaciones han apuntado en una u otra medida a ampliar los términos y a reconciliarlos.

Desde la concepción que reducía la cultura a las bellas artes y las letras, o la consideraba un obstáculo para el desarrollo, se dio paso a una versión humanizada del desarrollo, donde se considera, la cultura como factor del mismo. La concepción actual comprende la cultura, como "el fin y el objetivo del desarrollo, entendido éste, como el sentido de realización de la existencia humana en todas sus formas y en toda su plenitud".

El desarrollo, para llegar a esta última declaración, luego de una larga acumulación de malestares en su búsqueda "de los mundos de Jauja

prometidos" (Rey, 2009, p.31), ha evolucionado, de un concepto economicista, que tenía como meta el crecimiento económico, a una visión más compleja que lo concibe como desarrollo humano.

Para que esta unión se diera, fueron necesarios los cambios conceptuales que han afectado por separado, tanto al concepto de cultura como al de desarrollo.

El término "Cultura" ha sufrido una evolución tanto conceptual, como de uso, en el contexto de la formación de la sociedad moderna. Raymond Williams en su ensayo *¿Qué significa cultura?*, distingue tres amplias categorías de uso del término "cultura": (1) El sustantivo independiente y abstracto que describe procesos generales de desarrollo intelectual, espiritual y estético, en uso desde el siglo XVIII; (2) el sustantivo independiente, usado ya sea general o específicamente, que indica una forma particular de vida, de gente, de un período o de un grupo usado a partir de Herder y el siglo XIX. (3), el sustantivo independiente y abstracto que describe trabajos y prácticas de actividades intelectuales y especialmente artísticas.

El significado primario fue labranza: la tendencia al crecimiento natural: y por derivación en 'cultivar (se)' tanto para la agricultura como para el incremento del saber. "Cultura" pasó a ser sinónimo de erudición y quedó unida a la

educación. Se forjó una relación inquebrantable entre “cultura” y el conjunto visible de la educación que la élite fomentaba: saber y conducta. “Cultura” como cualidades adquiridas de refinamiento. En definitiva una noción jerárquica de cultura (Bauman, 2002). Esta idea es la que igualará cultura, con las más altas manifestaciones del intelecto humano: la música clásica, la literatura, la poesía, el arte, etc.

Frente, a este concepto de cultura como dotación de distinción social, como refinamiento, gusto, sofisticación, educación y apreciación de las bellas artes, se formulará una visión más amplia desde la antropología. La referencia clásica corresponde a Edward Tylor, (1871) quien la define como, ese todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, la costumbre y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad”. (Kottak, 2002) De esta forma, la cultura es entendida como un valor universal de los seres humanos y como la gran constituyente de humanidad.

A partir de esta primera formulación, otros autores como Malinowski, Sapir, Mead y Geertz, han interpretado la cultura como una compleja herencia social, no biológica, de saberes, prácticas, artefactos, instituciones y creencias

que determinan, en términos de Geertz, la compleja “red de significados” de la vida de los individuos y grupos humanos.

Pese, a que desde un criterio más general aún predomina un concepto de “cultura”, como todo lo caracterizado por las manifestaciones artísticas, es decir, lo que Miller y Yúdice, entienden como el registro estético de la cultura también es cierto, que cada vez con mayor fuerza, el papel de la cultura se ha expandido a los ámbitos políticos y económicos. La cultura como “... expediente para el mejoramiento tanto sociopolítico cuanto económico.” (Yúdice, 2008, p.23)

...En lugar de centrarse en el contenido de la cultura –esto es, el modelo de enaltecimiento (según Schiller o Arnold) o el de distinción o jerarquización de clases (según Bordieu) que ofrecía en sus acepciones tradicionales, o su más reciente antropologización como estilo de vida integral (Williams) conforme a lo cual se reconoce que la cultura de cada uno tiene valor- tal vez sea más conveniente abordar el tema de la cultura en nuestra época, caracterizada por la rápida globalización, considerándola como un recurso. (Yúdice, Op cit, p.23)

El cambio en el modelo para abordar el tema de la cultura, puede decirse que de alguna manera ha estado en relación con el desarrollo: “El recurso al capital cultural es parte de la historia del reconocimiento de los fallos en la inversión destinada al capital físico en la década de 1960, al capital humano en la década de 1980, y al capital social en la de 1990. Cada nuevo concepto de

capital se concibió como una manera de mejorar algunos de los fracasos del desarrollo según el marco anterior” (Yúdice, Op cit, p. 28)

Mientras tanto, el tema cultural comienza a manifestarse como una preocupación de carácter internacional.

Así, la inclusión de la dimensión cultural en la concepción, el examen y la práctica del desarrollo, resulta fundamental para alcanzar y mantener los objetivos del mismo. Pero esto no fue siempre así. El concepto de “desarrollo”, constituye una reflexión bastante más nueva que la de la “cultura”, aunque no menos polémica.

Las discusiones sobre el desarrollo se originan en el contexto de postguerra, hacia la década de 1950. La referencia al desarrollo consistirá en la ejecución de programas que permitieran mejorar las condiciones de vida de la población de los países pobres del planeta, en relación con el avance alcanzado por los países europeos y EEUU.

La noción de desarrollo que predominó a lo largo de la década del 50' hasta los ochenta', fue definida fundamentalmente como la capacidad de una economía nacional, para generar y mantener un incremento anual del producto interno bruto a razón entre el 5% a 7%. (Todaro, Smith, 2003, p. 15). La preocupación por el desarrollo que caracteriza este período es eminentemente

económica y en segundo plano, como resultado de la aplicación correcta del “desarrollismo” lo social.

En este contexto hicieron carrera supuestos como:

“Hay un sentido en el que el progreso económico acelerado es imposible sin ajustes dolorosos; las filosofías ancestrales deben ser erradicadas; las viejas instituciones sociales tienen que desintegrarse; los lazos de casta, credo y raza deben romperse; y grandes masas de personas incapaces de seguir el ritmo del progreso deberán ver frustradas sus expectativas de una vida cómoda. Muy pocas comunidades están dispuestas a pagar el precio del progreso económico” (citado en OEA, 2002).

Los modelos transferidos, que prometían conducir a los países más pobres hacia el desarrollo, no hicieron más que agrandar las inmensas desigualdades y fue necesario que la definición adquiriera ciertos matices, para remediar el acumulado “malestar del desarrollo”. Era evidente que el tema social, constituía un componente importante en la comprensión del desarrollo. Así para la década del sesenta y setenta se consideró el desarrollo, como un fenómeno económico por el cual el crecimiento económico del PIB per cápita, repercutiría poco a poco en toda la población en forma de empleo y otras oportunidades económicas o crearía las condiciones necesarias para una distribución más amplia de beneficios económicos y sociales. Pero los fracasos respecto a los resultados del desarrollo en términos de mejorar la calidad de vida, como apuntaba la anterior definición,

hizo que en los años últimos años de los setenta, el desarrollo económico, empezara a relacionarse con la reducción de la pobreza, la desigualdad y el desempleo, dentro de un contexto de crecimiento económico.

Las promesas del desarrollo, seguían siendo eso, promesas. El concepto y su práctica empezaban a recibir críticas por el carácter universalista que pretendía imponer modelos inflexibles y estrategias uniformes en la pretensión de que el desarrollo evolucionaba por fases y etapas aplicables a todas las sociedades.

En todo este largo período, el tema de la cultura no entraba en la discusión. Un referente importante, que de alguna forma expresaba la necesidad de redefinir el concepto de desarrollo, dándole un carácter multidimensional, quedó plasmado en los Principios de la Cooperación Cultural Internacional de la UNESCO de 1966: "Todo pueblo tiene el derecho y el deber de desarrollar la cultura". Empezaba a reconocerse a las diversas sociedades con sus propios modos de vida. Ya estos "propios modos de vida", no constituían un obstáculo, sino que por el contrario representaban "un valor, un derecho, una responsabilidad y una oportunidad" (Pérez de Cuéllar, 1995, p. 7). Los marcos de referencia del sistema de valores occidentales como los únicos válidos para el desarrollo fueron cuestionados. El proceso del desarrollo ya no podía ser

considerado como un camino único, ya que de esa forma se cancelaría toda posibilidad a la diversidad cultural.

Sólo hasta hace un poco más de tres décadas, se empezaron a contemplar los vínculos entre cultura y desarrollo. En la agenda mundial sobre el tema, se pueden enumerar los siguientes hitos:

Cuadro 3. Principales actuaciones internacionales en Desarrollo y Cultura

•UNESCO, 1966. Principios de la Cooperación Cultural Internacional. Conferencia General.
•AFRICULT, 1975. Declaración de la Conferencia Intergubernamental sobre las Políticas Culturales en África.
•UNESCO, 1996, Nuestra Diversidad Creativa, Javier Pérez de Cuéllar, Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo
•UNESCO, 1998, Conferencia intergubernamental sobre políticas culturales para el desarrollo (Estocolmo, Suecia, 30 de marzo - 2 de abril de 1998), Informe final
•UNESCO, 1998, Informe Mundial sobre la Cultura, Cultura, Creatividad y Mercados
•UNESCO, 2000, Informe Mundial sobre la Cultura, Diversidad cultural, conflicto y pluralismo.
•MATARASSO, F. (ed.), 2001, "Recognizing Culture: Briefing Papers on Culture and Development", (UNESCO, Canadian Heritage and COMEDIA).
•PNUD, 2004, Informe sobre Desarrollo Humano 2004: La libertad cultural en el mundo diverso de hoy.
•ISAR, R., and ANHEIER, H, 2007, 2008, 2010. The Cultures and Globalization Series, (SAGE).
•UNCTAD, UNDP, UNESCO, WIPO, ITC, 2008, Creative Economy Report: The challenge of assessing the creative economy towards informed policy-making.
•COMMONWEALTH FOUNDATION, 2008, Putting Culture First.
•UNESCO, 2009, Informe Mundial: Invertir en la diversidad cultural y el diálogo intercultural.
•COMMONWEALTH FOUNDATION, 2010, Commonwealth Statement on Culture and Development.
•NACIONES UNIDAS, 2010, Cumplir la promesa: unidos para lograr los

Objetivos de Desarrollo del Milenio, Documento Final de la Cumbre del Milenio
•NACIONES UNIDAS, 2010, Resolución de Cultura y Desarrollo de la Asamblea General.
•NACIONES UNIDAS, 2011, Informe del secretario General de las Naciones Unidas sobre la Resolución de Cultura y Desarrollo.

El Informe sobre Cultura y Desarrollo, presentado por las Naciones Unidas en 2011 da cuenta de que : "...Si bien pese al importante progreso obtenido desde la Conferencia de Estocolmo, el vínculo entre la cultura y el desarrollo, aún no se refleja adecuadamente en las políticas de desarrollo y la cultura sigue desempeñando un papel secundario. No obstante existe una tendencia positiva hacia la integración sistemática de la cultura en las estrategias y los programas de desarrollo. Ejemplo de esto es la inclusión del mecanismo temático cultura y desarrollo entre los ocho mecanismos creados para favorecer la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio." Así mismo en el documento final de la Reunión Plenaria de la Asamblea General sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio, se ha destacado la importancia de la cultura para el desarrollo y su contribución al logro de los Objetivos, así como se exhorta a la cooperación internacional en la esfera de la cultura, a que fortalezca su papel, con miras a lograr los objetivos de desarrollo. También se recomendó que la cultura se integrara en las políticas de desarrollo a los niveles mundial y nacional.

Desde la Conferencia de Venecia 1970, explícitamente se habla de la relación desarrollo y cultura. René Maheu, entonces director general de UNESCO, señaló que “El centro de gravedad del concepto de desarrollo se ha desplazado de lo económico a lo social y hemos llegado a un punto en que esta mutación empieza a abordar lo cultural”¹².

Adquiere relevancia en la discusión, la “dimensión cultural del desarrollo”, que fuera formulado por primera vez en 1975, durante la Conferencia intergubernamental sobre políticas culturales en África, Africult (Accra, Ghana, 1975). El enfoque transformador que se planteó, fue uno que integró el saber tradicional y los valores filosóficos, metafísicos y religiosos de las comunidades. Esta concepción considera que los modelos y normas de comportamiento tradicionales desempeñan un papel importante y dinámico, y no pueden ser sustituidos pura y simplemente por modelos y modos de reglamentación externos, sin haberse preguntado antes si pueden coexistir o combinarse, o incluso si no sería preferible basarse en lo existente, mejorarlo y consolidarlo en la medida de las necesidades. Esto quiere decir que las comunidades tienen el derecho a definir su propia visión del desarrollo, sin esta posibilidad de elección,

¹² Citado por Rey, 2009, 15.

el desarrollo no puede ser sostenible. (Dimensión Cultural del Desarrollo, UNESCO 1995).

Así se afirma que la cultura constituye una dimensión relevante en toda sociedad humana, por ello, el conocimiento profundo de cada cultura es una condición y un factor indispensable en las estrategias de desarrollo. En esta nueva concepción se introducen tres elementos importantes: la revalorización del patrimonio cultural, la diversidad creativa propia de cada pueblo y la superación del paradigma del desarrollo como proceso exógeno, lineal y unidireccional-de arriba hacia abajo- donde las sociedades o sectores de ellas, en vez de ser objeto del desarrollo, serán ahora sujetos partícipes y protagónicos en la construcción del mismo.

Así para la década de los ochenta, se plantea una definición del desarrollo más allá de la dimensión económica del mismo:

...concebir el desarrollo como un proceso multidimensional compuesto por grandes transformaciones de las estructuras sociales, de las actitudes de la gente y de las instituciones nacionales, así como por la aceleración del crecimiento económico, la reducción de la desigualdad y la erradicación de la pobreza absoluta.(Todaro, Smith, Op cit, p. 17)

La cultura empieza a tender el puente de unión con el desarrollo al adoptar su concepción básica, como:

...el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan una sociedad o un grupo social. Engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias" (Conferencia Mundial sobre Políticas Culturales, Ciudad de México, 1982).

Años después el documento "Nuestra Diversidad creativa" (UNESCO, 1995), puede considerarse la base de la discusión en el debate mundial sobre las relaciones entre cultura y desarrollo. "La cultura no es, pues, un instrumento del progreso material: es el fin y el objetivo del desarrollo, entendido en el sentido de realización de la existencia humana en todas sus formas y en toda su plenitud". Además exhorta a repensar las políticas culturales, ya que el mayor problema de las políticas culturales "proviene, sobre todo, de una mala aprehensión o más bien de una formulación y un reconocimiento incompletos del objeto mismo de nuestra política: la cultura". (Mercer, 1996, 40)

Otro de los momentos notables para las relaciones entre cultura y desarrollo, fue la Conferencia Intergubernamental sobre Políticas Culturales para el Desarrollo, celebrada en Estocolmo en 1998. Sus documentos plantean que: "uno de los fines principales del desarrollo humano es la prosperidad social y cultural del ser humano", "El desarrollo sostenible y el auge de la cultura dependen mutuamente entre sí", que "la creatividad cultural es la fuente del

progreso humano y la diversidad cultural”, y que “la política cultural, siendo uno de los principales componentes de una política de desarrollo endógena y duradera, debe ser implementada en coordinación con otras áreas de la sociedad en un enfoque integrado. Toda política para el desarrollo debe ser profundamente sensible a la cultura misma”.

De aquella declaración de 1951 donde “...las filosofías ancestrales deben ser erradicadas; las viejas instituciones sociales tienen que desintegrarse...”, se ha avanzado hacia la reconciliación de los términos. Pero todavía es necesario desvirtuar ciertas concepciones erradas sobre la relación desarrollo y cultura. El informe mundial de Desarrollo Humano del PNUD (2004), “La libertad cultural en el mundo diverso de hoy”, se dedica a demostrar la falsedad, de ideas erradas que han sido incluidas en las relaciones entre cultura y desarrollo, como por ejemplo: “Las políticas que reconocen las identidades culturales y favorecen la identidad no originan fragmentación, conflictos o prácticas autoritarias, ni reducen el ritmo del desarrollo” o “No existe una disyuntiva entre el reconocimiento de la diversidad y la unificación del Estado”.

El desarrollo humano al incluir en su análisis temas como la identidad o la diversidad, ha dejado de ver a la cultura como la enemiga para convertirla en su aliada: “Habida cuenta de que la cultura es uno de los principales motores del

desarrollo, los aspectos culturales de éste son tan importantes como sus aspectos económicos, respecto de los cuales los individuos y los pueblos tienen el derecho fundamental de participación y disfrute". (Unesco, 2005)¹³.

Así el desarrollo ha derivado hacia una concepción que lo aleja de la exagerada jerarquía que le concedía al crecimiento económico, para entenderse en la visión amplia de desarrollo humano. El concepto del desarrollo humano, resalta la ampliación progresiva de las oportunidades y capacidades de las personas, como un modo de hacer posible la libertad efectiva y por tanto, una vía para consolidar sus derechos. El principal objetivo del desarrollo humano es permitir que las personas puedan elegir la clase de vida que desean llevar, brindándoles las herramientas y las oportunidades necesarias para tomar esas decisiones. (IDH, 2004)

Se trata, de que no hay desarrollo posible sin una preocupación central por la cultura, "la cultura, entonces, empieza a redefinir su papel frente al desarrollo, de una manera más activa, variada y compleja gracias entre otros motivos, a las propias transformaciones del concepto de cultura que se ha desprendido progresivamente de su asimilación inoportuna y simbiótica con las humanidades y las bellas artes. Ya la cultura no es lo valiosamente accesorio, el

¹³ Convención sobre la protección y promoción de la diversidad de las expresiones culturales

“cadáver exquisito” que se agrega a los temas duros del desarrollo como: el ingreso per cápita, el empleo o los índices de productividad y competitividad, sino una dimensión que cuenta decisivamente en todo proceso de desarrollo tanto como el fortalecimiento institucional, la existencia de tejido y capital social y la movilización de la ciudadanía” (Rey, Op cit., 23)

Gran parte de la concepción del desarrollo, expresada en los informes de desarrollo humano, ha sido inspirada en los trabajos de Mahbub ul-Haq y Amartya Sen, entre otros. Mahbub ul-Haq definió el desarrollo humano, como “ampliar las opciones de las personas. En principio, estas opciones pueden ser infinitas y cambiar con el tiempo. A menudo las personas valoran los logros que no se reflejan, o al menos no en forma inmediata, en las cifras de crecimiento o ingresos: mayor acceso al conocimiento, mejores servicios de nutrición y salud, medios de vida más seguros, protección contra el crimen y la violencia física, una adecuada cantidad de tiempo libre, libertades políticas y culturales y un sentido de participación en las actividades comunitarias. “El objetivo del desarrollo es crear un ambiente propicio para que la gente disfrute de una vida larga, saludable y creativa”. (IDH, 1990).

Por su parte, Amartya Sen describe dos formas de concebir el desarrollo. Una es la “noción opulenta del desarrollo”, como la concepción del desarrollo

influenciada por la economía y sus valores subyacentes y la otra es la "noción de desarrollo de la libertad real", donde la característica central del desarrollo es la expansión de la capacidad humana. Sen define las capacidades como "las combinaciones de distintos funcionamientos entre los que una persona puede elegir. De esta manera, la noción de capacidad es básicamente un concepto de libertad, o sea, la gama de opciones que una persona tiene para decidir la clase de vida que quiere llevar" Esta noción tiene más que ver con las prácticas, principios y valores que impulsan la expansión de las capacidades humanas y sociales, que con la opulencia material. De esta forma, se introduce una perspectiva de análisis fundamental: la autoridad de las distintas sociedades para ejercer la libertad de elegir el estilo o modelo de desarrollo considerado más apropiado a sus aspiraciones de realización humana, desde su identidad cultural. La modernización y la mejora en la calidad de vida no deben suponer una "occidentalización". En ambas concepciones, tanto la "opulenta" como en la de la "libertad real", Sen, explica que la cultura está presente, aunque de distinta manera. Para Sen, la cultura participa en el desarrollo en tres sentidos distintos pero relacionados entre sí.

1. Papel constituyente: El desarrollo, en su sentido más amplio, incluye el desarrollo cultural, que es un componente básico e inseparable del desarrollo en general.
2. Papel evaluativo: Lo que valoramos y que además tenemos razones para valorar está definitivamente influenciado por la cultura.
3. Papel instrumental: donde la cultura se ve desde un enfoque donde puede ayudar a promover un acelerado crecimiento económico y aumentar la opulencia.

El concepto de desarrollo humano permitió finalmente la unión de los conceptos cultura y desarrollo.

En este registro amplio de la cultura es donde los museos deberían redefinirse, actualizando su sentido y su práctica.

MUSEOS

La constante redefinición del concepto y la práctica

Más allá de definición formal de museo proferida por el ICOM y que ha sido la base de las definiciones adoptadas por los museos alrededor del mundo, los estudios sobre el museo en las últimas décadas han introducido nuevas reflexiones sobre su función social y han reclamado una visión contemporánea de los conceptos y procesos museísticos.

Cada vez es más complejo definir lo que es o lo que no es un museo. Si bien existen diferencias evidentes entre los museos, en cuanto a la dimensión de las colecciones, dotación de personal, formas de gobierno, subvenciones, ingresos y gastos, instalaciones físicas, horarios de funcionamiento, arquitectura, instalaciones, exposiciones, servicios, e incluso existen instituciones que han superado el tema de estar organizados alrededor de una colección¹⁴, todavía se comparte que un museo debe tener dos componentes sustanciales en su misión: preservación del patrimonio y las memorias, y servicio a la comunidad.

¹⁴ El Museo del Caribe en Barranquilla, MUSAC en Montería, Museum for African Art en Nueva York, por citar algunos.

Los museos, durante gran parte de su historia, fueron valorados principalmente por el cuidado y la preservación de sus colecciones singulares. Puesto que las colecciones eran el elemento central, las ofertas y experiencias museísticas estaban controladas por los conservadores y expertos de la institución. Pero desde principios del S XX, el centro de los museos se ha ido desplazando hacia recursos, programas y objetivos informativos y educativos. Una visión aún más evolucionada es aquella en la que la función principal del museo radica en proporcionar experiencias museísticas memorables y seductoras” (Kotler y Kloter, 2008)

Pero para que el museo llegara a su definición actual, no exenta de nuevas modificaciones, ha sido necesaria una larga y compleja evolución del concepto y su práctica, que en el caso de los museos de la ciudad de Cartagena no ha tenido una evolución de acuerdo a las nuevas ideas.

Los temas que se han propuesto como lemas desde que se instaurara la celebración del Día internacional de los Museos (18 de mayo), dan cuenta de esta transformación:

Cuadro 4. Lemas del Día Internacional de los Museos. 18 de mayo

❖ 1992: “Museos y su entorno”
❖ 1993: “Museos y Pueblos Indígenas”
❖ 1994: “Junto a los escenarios en los museos”

❖ 1995: "Respuesta y Responsabilidad"
❖ 1996: "Coleccionando para el día de mañana"
❖ 1997-98: "La lucha contra el tráfico ilícito del patrimonio cultural"
❖ 1999: "El placer de descubrir"
❖ 2000: "Museos para el Diálogo"
❖ 2001: "Museos, Cultura y Sociedad"
❖ 2002: "Museos y Globalización"
❖ 2003: "Los Museos y sus Amigos"
❖ 2004: "Los Museos y el patrimonio inmaterial"
❖ 2005: "El Museo, puente entre culturas"
❖ 2006: "El Museo y los jóvenes"
❖ 2007: "Museos y los patrimonios universales"
❖ 2008 "Los museos, agentes del cambio social y el desarrollo".
❖ 2009 "Museos y Turismo"
❖ 2010 "Museos para la armonía social"
❖ 2011 "Museos y memoria"
❖ 2012 "Museos en un mundo cambiante. Nuevos retos, nuevas inspiraciones"

Fuente página web del ICOM. <http://icom.museum/>

El origen de la palabra museo, proviene del griego *museion* y significa "templo de la musas". El primer museo organizado surge en Alejandría, en el Siglo III A.C fundado por Ptolomeo I. Aunque había algunos objetos, el énfasis era ser una universidad o comunidad filosófica donde convivieran científicos, poetas y artistas. Algo así como "un instituto de estudios avanzados,

subvencionado por el Estado, con destacados académicos en residencia” (Edson, Dean, 1994).

Luego de este primer museo, cuyo énfasis era la educación, viene una época de “hibernación museística” (Op, cit). Sin embargo durante este período se da una gran acumulación de objetos diversos. Este atesoramiento era un distintivo de poderío económico tanto de las casas reales como de la Iglesia. Principalmente estas colecciones eran obtenidas durante las campañas militares y coloniales y respondían a dos características: su valor económico o su singularidad. Las colecciones no tenían un interés clasificador o temático, sino más bien eran un conjunto de bienes acumulados. Una moneda de intercambio cuando la situación económica o política así lo requiriera. Mayoritariamente este tesoro estaba conformado por joyas, monedas de lugares exóticos, gemas, objetos de platería, alhajas, botines de guerra, y otros objetos de significado litúrgico. Una de las formaciones de tesoros más antiguas, siglos VII y VIII, es la Catedral de Monza, en Italia. También los primeros grandes tesoros se constituyeron en la época carolingia; Carlomagno reunió un tesoro fabuloso en el que abundaban obras de arte romano antiguo y al que se añadió el tesoro de los hunos, el botín ganado a los musulmanes por Alfonso II el casto, con motivo

de la toma de Lisboa, y los regalos de Oriente que envió el califa Harun-al-Rachid.

Una segunda fase en torno a la formación de tesoros, es derivada del enriquecimiento proveniente de las cruzadas y el traspaso de riquezas desde Constantinopla. El saqueo de Constantinopla, en 1204, proporcionó un importante botín, surgiendo los tesoros de San Marcos en Venecia y de la Sainte Chapelle de París.

El siguiente período en el desarrollo de los museos, está asociado con el Renacimiento. Florencia del Siglo XV, como centro del desarrollo intelectual y artístico, fue la primera ciudad del mundo donde se empleó la palabra museo, para describir la colección de los Médici. La idea de tesoro que era tradicionalmente el valor atribuido a la colección, se transformará hacia una idea de colección donde la apreciación estética e intelectual de las obras será su valor y éste concepto alcanzará su máximo desarrollo en el Barroco. Las ideas renacentistas también provocarán un cambio en el énfasis de las colecciones y las piezas religiosas dejarán de ser el centro de las colecciones, mientras que los objetos grecorromanos cobrarán importancia. Otro hecho fundamental de esta época es el descubrimiento del óleo. Sin embargo, la pintura, en los finales del siglo XVI, no es sino una alternativa más entre la variada gama de objetos que

ofrece el coleccionismo, y desde el punto de vista del precio, las pinturas tenían un menor valor económico que la vajilla, encajes o tapices. (Asuaga, 2008)

Toda esta moda coleccionista, incentiva la creación de lugares físicos para poder exponer y admirar las piezas de colección. A principios del siglo XVI se crea la primera sede para presentar antigüedades, el Cortilde de Belvedere, en los palacios vaticanos donde se exhiben piezas como Apolo y Laocoonte. (Asuaga, Op cit). En esta época se empiezan a formar los patrimonios artísticos nacionales en torno a las casas reales y a las grandes familias burguesas, que serán en un futuro los grandes museos europeos.

El primer museo de la historia propiamente dicho, es fundado por Paolo Giovio en la primera mitad del siglo XVI, y en este se expone, divididos en cuatro salas una gran colección de retratos de personajes ilustres. La creación de este museo va a convertirse en un punto de referencia en la formación y disposición de las colecciones privadas. Surgen en Italia las galerías como espacio expositivo de las obras, tendencia que se propaga luego por Europa. La nobleza acondiciona sus palacios para dar cabida a sus colecciones, en especial las pinturas de autores flamencos e italianos. Sin embargo la exposición de estas colecciones, incluida la de Paolo Giovio, estaba limitada a la iglesia y la nobleza, la burguesía no tenía acceso a ella.

En la segunda mitad del siglo XVI, se impone el manierismo, y el coleccionismo se vuelve más especializado, culto y avanzado. El interés se acrecienta por las colecciones que abarcan toda la gama de hábitats y culturas del planeta- muestras botánicas y zoológicas, monedas, conchas, curiosidades, etc. - colecciones que en el siglo XVII pasan a denominarse *gabinetes de curiosidades*, término que se aplicaba tanto a las colecciones en si como a los espacios en los que se exhibían.

El siglo XVII, estará marcado por el surgimiento de una nueva percepción de la pintura, que revalorizará social y económicamente a los pintores, surgirá un intenso comercio de arte, creando ciudades epicentros de comercio internacional de arte y antigüedades (Ámsterdam) y proliferarán las falsificaciones que producirán la aparición del marchante y del experto conocedor de arte.

En 1683 se funda el primer museo público, el Ashmolean Museum de la Universidad de Oxford, originariamente se trató de una colección de ciencias naturales y material etnográfico de la familia Tradescants que posteriormente pasó a manos de Elías Ashmole. El Ashmolean Museum sentó dos precedentes importantes: ser el primer museo público y el primero en contar con un

reglamento de funcionamiento en el que se establecían normas sobre la administración del museo, la elaboración de catálogos y los horarios de visita.

El origen del British Museum se remonta a la colección privada de Sir Hans Sloane, médico y naturalista que donó su colección de más de 80.000 objetos y obras al gobierno Británico. Aunque fuera considerado público, admitía sólo una cantidad limitada y seleccionada diariamente.

Si el S XVII representó el auge de las colecciones privadas, la característica del S XVIII será la creación de museos públicos y las Academias de Arte: Academias de Madrid (1.752), Venecia (1.757), Londres (1.768), Viena (1.770), Berlín (1.786), (Prevsner citado por Asuaga).

La fundación del museo de Louvre en 1793 marca la aparición del museo moderno y es el precedente de los museos nacionales europeos. Las colecciones pasan a ser consideradas patrimonio de la nación y de esta forma los museos adquieren el carácter de instituciones públicas, donde el estado reconoce que el patrimonio es un elemento indispensable para lograr la formación y la integración de los individuos de una misma nación. Los museos empiezan a considerarse una de las instituciones fundamentales en la consolidación de los estados modernos, estableciéndose el vínculo museo, patrimonio, nación. Sin

embargo el modelo de creación de los museos en Estados Unidos será distinto, La gran mayoría de los museos americanos fueron fundados por familias, particulares o comunidades con el propósito de celebrar o conmemorar tradiciones y prácticas locales o regionales, e instruir o entretener a los miembros de la comunidad. En el modelo norteamericano la función del museo no está basada en el papel del Estado como propietario de la entidad o del patrimonio, sino como una entidad de servicio público que busca instruir y que es promovida por los mismos ciudadanos. Así los museos en Estados Unidos América, son en su mayor parte, organismos privados que tienen su capital propio, constituido por donaciones o fundaciones (con destinos especiales), y están dirigidos por un consejo de administración cuyos miembros (trustees) son los verdaderos dueños del establecimiento. Para 1870 abre sus puertas el Metropolitan Museum of Art y en 1929 se inaugura, también en Nueva York, el Museum of Modern Art, que desde sus inicios marcará la su particularidad como lugar para el impulso de la creación artística, que no tenía como único fin la adquisición de obras de artistas consagrados del siglo XX, sino provocar por todos los medios – documentación, exposiciones, ediciones, conferencias, simposios- la producción y promoción de movimientos artísticos como la prueba de la vitalidad cultural contemporánea. El

museo se caracterizará por acoger todas las formas de creación, incluso en el orden de objetos industriales, en los que el único criterio de valor es su novedad.

El siglo XX inaugura dos características que los diferenciarán de los del Siglo XIX: la especialización de los contenidos y el crecimiento de la demanda por parte del público. En Estados Unidos entre los años 1914 y 1940, los museos tendrán un intenso proceso de expansión y extensión y en la posguerra Europa adoptará ésta dinámica. Además la posguerra motivará cambios y una larga etapa de crecimiento y renovación del museo a nivel conceptual, material, legal y organizativo, entre ellas la ampliación de la definición de patrimonio cultural y el nacimiento de organizaciones nacionales e internacionales dedicadas a la cultura y a los museos, como la creación de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura-Unesco- y el International Council of Museums en 1946. Una fuerte crisis de la identidad y función del museo se presentó en el año de 1968, propiciado por todo el clima intelectual y cultural de la época, que criticaba a las instituciones museísticas por herméticas, asfixiantes y elitistas, contrario al dinamismo y vitalidad que el movimiento renovador pretendía. Sin embargo superada esta crisis que obligo a los museos a redefinirse, dos décadas más tarde la crisis tendría otras características y los temas financieros, profesionales e institucionales serían la preocupación. Mientras

en Estados Unidos la crisis financiera obligó a los museos a demostrar que los recursos eran correctamente administrados, en Europa la crisis tuvo que ver con los objetivos del museo y su legitimidad. Para Bourdieu y Darbel, el problema central del museo es ser una institución de clase, contraria a un proyecto cultural sustentado en valores democráticos e igualitarios. La IX Conferencia General del ICOM, produjo una renovación en la concepción del museo como institución permanente, sin finalidad lucrativa, al servicio de la sociedad y de su desarrollo. Así mismo la revolución tecnológica, el aprendizaje experimental y el énfasis en la función educativa, convirtió a los museos en centros idóneos para el aprendizaje. Ejemplo de lo anterior es el Museo Pompidou creado en 1977, que no sólo ejemplificó la antítesis al museo tradicional, sino que también fue una revolución dentro del modelo de gestión pública de la cultura, "Mecenazgo de Estado", un modelo de intervención presidencial que pretendía articularse a un sistema de democratización cultural de Francia.

La siguiente revolución de las entidades museísticas sería la marcada por la gestión museística basada en modelos y estructuras del sector empresarial, en gran parte propiciada por la cada vez más escasa subvención de la cultura por parte del sector público, la mayor competencia con otras organizaciones culturales no lucrativas por los recursos provenientes de empresas privadas y el

desarrollo del ámbito económico del museo con el nacimiento de la Economía de la Cultura como disciplina y específicamente el área de investigación denominada Economía de los Museos. La publicación en 1974 de Peacock y Godfrey: *The Economics of Museums and Galleries* en *Cultural Economics: The Arts, The Heritage and the Media Industries, Vol. 1*, inaugura la aproximación a los museos como objetos susceptibles de ser estudiados con los instrumentos del análisis económico. A partir de ahí, existen diversas publicaciones como *Curator*, *Museums News Revue*, *Museums Journal*, así como la revista del ICOM, que presentan artículos no sólo de conservadores e historiadores de arte, sino también trabajos de economistas. Así mismo en los últimos años surge una profusa bibliografía relacionada a marketing de museos, (Kotler y Kotler, 2001; Mclean, 1996; Andersen, 2001; Camarero y Garrido, 2004, etc.) así como publicaciones relacionadas a la gestión de museos (Moore, 1998; Lord y Lord 1998; Feldstein, 1991). También se han incrementado los análisis económicos de los museos en muchas otras revistas dedicadas a la gestión (*Journal of Management Development*), las ciudades (*Urban Affairs Review*) y su planificación (*Urban Planning*), las dedicadas a la gestión cultural y a la Economía de la cultura o las políticas culturales; *Journal of Cultural heritage*, *Journal of Cultural Economics*, *Journal of Cultural Management*, *Journal of Cultural Policies*

e incluso aquellas orientadas a la contabilidad o la auditoría como Accounting Auditing and Accountability Journal o La Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión. (Asuaga, Rausell, Op, cit)

Pero el tema de la gestión de los museos, a pesar de la experiencia y la investigación académica existente, aún no ha sido apropiado por parte de los museos en la ciudad. Los museos se han desarrollado con más intuición y voluntarismo que método, en un contexto de política pública en el que la inversión cultural no ha sido una prioridad estatal y por ende la responsabilidad de los museos ha recaído en organizaciones privadas sin ánimo de lucro. Esta debilidad también puede relacionarse con los vacíos de investigaciones y publicaciones que expliquen la génesis y desarrollo de la institución museo en el país y hagan aún más complejo entender el fenómeno y establecer la forma en que la tradición museal colombiana se relaciona con las tres figuras que según Dominique Poulot, han marcado a los museos después de la Revolución Francesa: la figura del museo universal de bellas artes, la figura del museo de historia nacional, o la figura del museo local de inspiración pedagógica e identitaria. (Rodríguez: Op cit)

María Paola Rodríguez, aborda la génesis del Museo de Historia Natural de Bogotá (1822-1830), predecesor del Museo Nacional, para explicar el fenómeno del museo en el país y si bien constata que la instauración del museo colombiano es heredero del modelo europeo francés del siglo XIX, creado bajo un propósito de investigación científica y formación, ha tenido un desarrollo diferente al que se conoce de la institución museal francesa. “La primera debió luchar por adquirir estabilidad y permanencia, mientras que la segunda se establece, por su naturaleza y su pertinencia, como entidad patrimonial en el seno de la colectividad” (Rodríguez, 2010). Quizás esta ausencia de referentes y tradición sea lo que ha condicionado el tortuoso devenir de los museos en el país.

MUSEOS EN COLOMBIA Y CARTAGENA

Breves antecedentes

La historia del nacimiento y desarrollo de los museos en Colombia, ha sido la suma de esfuerzos aislados por parte de distintos actores en escenarios locales, regionales o nacionales. Los primeros museos fueron creados por parte del Estado, algunos de ellos, vinculados a las universidades. En esta primera etapa también fueron muy representativos los museos creados por comunidades religiosas en los establecimientos educativos a su cargo. Ambos contribuyeron a la institucionalización de la ciencia en el país. Hacia 1920 empieza la creación de museos por parte de instituciones tales como sociedades de ornato y mejoras públicas, academias, juntas de diversa índole, fundaciones y personas naturales. Hacia los años 90, coincidiendo con la elección popular de alcaldes, se crean un gran número de museos por parte de las alcaldías, así como de Casas de la Cultura.

La creación del Museo Nacional, ocurrida en el S XIX, fue el principio del interés desde el Estado por salvaguardar y exhibir el patrimonio. La Ley de

creación del Museo Nacional fue expedida el 28 de julio de 1823 por el Congreso de la República. El Museo se creó con el fin de exhibir la colección de historia natural reunida por José Celestino Mutis durante la Expedición Botánica. A estas piezas se sumaron más adelante otras de carácter arqueológico, histórico y artístico. Pasaron muchos años sin que surgieran otras iniciativas. Sólo hasta 1881, se crea el Museo de Antioquia. En la primera mitad del siglo XX se crean otros 20 museos, 13 de ellos con colecciones de ciencias naturales. La mayoría de estos museos fueron fundados por instituciones educativas (colegios de comunidades religiosas o universidades). El interés por este tipo de museo corresponde a que posiblemente fueron utilizados como herramienta de apoyo para la educación de sus estudiantes, lo que permitió desarrollar una labor de investigación de sus colecciones y que se cuente con un inventario de ellas.

En 1939 el Banco de la República comienza una tradición de museos exclusivamente arqueológicos iniciada con el Museo del Oro. A este Museo se le suma luego en 1942, el Museo Arqueológico de Sogamoso, producto de exploraciones arqueológicas en la zona. Actualmente el país cuenta con un gran número de museos con colecciones arqueológicas.

El primer museo de arte religioso, el Museo de Arte Colonial (Bogotá), se establece en 1942 y desde entonces se han creado 28 entidades más de este

tipo, a cargo en su mayoría, de la Iglesia católica a través de comunidades religiosas, arquidiócesis, diócesis o parroquias.

En Cartagena durante la primera mitad del siglo XX, se crean tres museos. El acuerdo que crea el Museo Histórico de Cartagena, es de 1924, pero la inauguración formal fue el 11 de noviembre de 1926 y muchos años después, en 1984, se formalizará el Archivo Histórico. El Santuario Museo San Pedro Claver funciona desde 1950, en el claustro de la Compañía de Jesús. También en 1950, la Nación, por iniciativa del Presidente Ospina Pérez, compra la casa de Rafael Núñez y Soledad Román con el objetivo de crear un museo. En 1958 empieza a funcionar como casa museo.

Los museos de arte surgen a partir de la década de 1950, con la creación del Museo de Arte Moderno La Tertulia en Cali (1956) y el Museo de Arte Moderno de Bogotá (1963), principalmente. Hacia 1970, se afianza la tendencia de los museos de arte y continúa la creación de este tipo de instituciones. En 1972 se funda el Museo de Arte Moderno de Cartagena, en 1978 el Museo de Arte Moderno de Medellín y en 1986 el Museo Bolivariano de Arte Contemporáneo, en el complejo de la Quinta de San Pedro Alejandrino.

En las dos últimas décadas del siglo XX, se presenta un crecimiento extraordinario en el número de museos. Para 1995 cuando el Museo Nacional

publica el primer Directorio de Museos de Colombia, se registraron 325 entidades abiertas al público y 36 en proceso de creación. De esta época se destacan los Museos del Oro Zenú (1982, Cartagena), Quimbaya y Nariño, pertenecientes al Banco de la República, el Museo Naval del Caribe (1994, Cartagena), el Museo Nacional del Petróleo, el Museo de los Niños, el Museo Iglesia Santa Clara y el Museo de Arte Moderno Ramírez Villamizar, por solo mencionar algunos. También durante en este periodo se crearon un gran número de museos con colecciones históricas y arqueológicas, centrados en la historia local o regional desde la vida y obra de personajes ilustres, la historia económica local y la recuperación de las artes y tradiciones populares. Gran parte de estos museos pertenecen a gobernaciones o alcaldías y sus colecciones están localizados en casas de la cultura.

La creación de los museos de ciencia y tecnología o interactivos, empieza con la creación del Museo de la Ciencia y el Juego de la Universidad Nacional. A partir de esta experiencia se han creado más museos de este tipo como el Museo Interactivo de EPM en Medellín, Maloka en Bogotá, RE'creo en Neiva y Parque Explora en Medellín, entre otros. Para 2009, la base de datos del Programa de Fortalecimiento de Museos antes Red Nacional de Museos, registraba 468 museos, de los cuales 359 se encuentran abiertos, 37 cerrados, 45

cerrados temporalmente y 27 en proceso de creación. En la región Caribe existen 61 museos, 48 abiertos, 5 cerrados, 6 temporalmente cerrados y 2 que no registran información. Los modelos de operación de los museos son diversos. Existen varios museos universitarios y escolares, otros han surgido como iniciativas particulares, algunos se han conformado como organización sin ánimo de lucro, otros comunitarios o apoyados por los gobiernos locales, para rescatar y exhibir piezas arqueológicas o de uso tradicional, en casas de la cultura y otros espacios comunitarios. Se destacan el Museo del Oro en Cartagena y Santa Marta, Museo de Antropología de la Universidad del Atlántico, el Museo de Arte Moderno de Barranquilla, el Bolivariano de Santa Marta y el Museo del Caribe en Barranquilla.

Particularmente la experiencia del Parque Cultural Museo del Caribe, representa un punto de referencia hasta ahora desconocido en la región. Es el primer museo regional del país. Su tema central es el Caribe colombiano en sus dimensiones ambientales, históricas y socioculturales. Es novedoso por el tipo de museo, al contar con una exhibición audiovisual e interactiva y por la magnitud del complejo, que albergará al Museo de Arte Moderno de Barranquilla y la cinemateca y además cuenta con biblioteca, mediateca y auditorio. Además el modelo de operación, concebido y ejecutado en su totalidad por entidades

públicas y privadas de la región, le da un tipo de gestión novedoso que garantizan en cierta medida la sostenibilidad del proyecto. La vinculación de las Secretarías de Educación departamentales y distritales, así como el apoyo constante de la empresa privada en torno al proyecto educativo del museo, le dan los recursos para llevar a cabo su misión.

RADIOGRAFÍA DEL SECTOR

Los museos en Cartagena comparten las problemáticas señaladas en los diagnósticos nacionales realizados por la Red de Museos, en 2003-2004 y 2007, que señalan debilidades en la definición de la misión o identidad de las instituciones, falta de profesionalización del personal vinculado y problemas de financiación.

Los siguientes son los principales hallazgos:

- Desconocimiento de la esencia de la entidad museo y ausencia de los debates sobre las funciones, las formas de gestión, la relación con el público, entre otros temas, que los museos hoy en día se plantean como norte de sus actividades.
- Ausencia de planes estratégicos que les permitan contar con una misión y orientar todas sus actividades al cumplimiento de ésta.
- Aunque muchas instituciones han sido catalogadas tradicionalmente como museos, su funcionamiento corresponde más a salas de exhibición abiertas al público. La política nacional de museos (2009), establece que las instituciones museales colombianas deben tener las siguientes características mínimas: actividades de documentación e investigación de las colecciones, actividades de conservación, servicios educativos y culturales a la comunidad, entre otras.
- Falta de personal. Muchas entidades cuentan con menos de tres personas para realizar todas las actividades tanto administrativas como misionales. Generalmente la planta de personal la conforman

personas en actividades administrativas o de servicios generales. No hay personal especializado en las áreas misionales específicas.

- Carencia de personal con un nivel de formación o la experiencia suficiente para desarrollar en forma adecuada las actividades propias de un museo. El tema de la falta de formación en áreas tan necesarias como la formulación de proyectos, dificulta aún más la gestión de recursos de las distintas fuentes públicas y privadas.
- Escasez de recursos para desarrollar actividades misionales.
- Escasa capacidad para gestionar recursos de las distintas fuentes públicas y privadas existentes. Sólo el 32% decía conocer al menos una fuente de financiación pública (Plan Nacional de Concertación, IVA a la telefonía celular y Estampilla Procultura, entre otros) y, de esos, muy pocos han formulado proyectos y accedido realmente a estos recursos.
- Limitada capacidad para generar recursos propios.
- Reducida capacidad para renovar sus exposiciones y diseñar actividades, productos y servicios de alto impacto
- Falta de comunicación e intercambio de experiencias exitosas entre los museos del país.

Sin embargo en la ciudad existen instituciones, que a pesar de las limitaciones existentes, llevan a cabo sus actividades misionales, pero éstas sólo representan el 38% del conjunto de museos de la ciudad. Lo que diferencia al Museo del Oro Zenú, al Museo Histórico y al conjunto de fortificaciones, administrado hasta junio del presente año por la Sociedad de Mejoras Públicas, más allá de los recursos económicos con los que cuentan, es que en éstos existe un plan definido, estructurado, de acuerdo con las posibilidades de la institución y las necesidades de la comunidad a la cual se dirigen. Han identificado el público escolar como su público objetivo y desarrollado estrategias para

responder a éste. Son los únicos museos de la ciudad que cuentan con programas educativos institucionales y si bien es necesario superar limitaciones en ésta y otras áreas, la comprensión y compromiso con el que se asume la función educativa y social del museo, los diferencia de los otros y les da una posición más avanzada.

Las anteriores conclusiones describen las problemáticas básicas y habría que sumar: la escasa relación con la comunidad, ausencia de guiones museológicos elaborados por especialistas en el tema, carencia de políticas de adquisición y disposición de las colecciones de acuerdo con la misión de la institución, desactualización de los procedimientos de inventarios y documentación, ausencia de investigaciones sobre las colecciones, mobiliario inadecuado para exhibir y conservar las colecciones, problemas en la infraestructura del inmueble que los alberga, entre los que se destacan la humedad y el deterioro en algunos sectores, inexistencia de líneas estratégicas del sector en el orden territorial y desarticulación de los museos con las entidades públicas y privadas, divorcio entre el sector del turismo con el sector de la cultura, desniveles en los desarrollos de la gestión educativa y cultural, fragilidad en la relación de Secretarías de Educación y los proyectos educativos de los museos.

Las anteriores problemáticas no son sino la punta del iceberg. Establecer las razones por las cuales la mayoría de los museos en Cartagena han sido incapaces de adoptar modelos de gestión, que incluyan eficacia y rentabilidad cultural y que actúen como agentes de cambio social y desarrollo, requiere explicar entre otras consideraciones, las limitaciones de las estructuras organizativas que gobiernan la mayoría de los museos de la ciudad.

De acuerdo a los diagnósticos, en Colombia de las 355 instituciones museísticas en funcionamiento, el 43% están constituidas como entidades privadas, el 5% son entidades mixtas y el 52% restante son entidades públicas o dependen de una entidad pública.

Explicar la complejidad de la problemática de los museos en Cartagena requiere ir más allá de la escueta clasificación entre entidades privadas, mixtas o públicas. La naturaleza de gobierno o administración que los dirige, es una característica que afecta de manera fundamental el carácter institucional y los mecanismos de gestión y financiación, de lo cual se deriva gran parte de las dificultades de los museos.

Existen, básicamente, cuatro formas principales de gobierno, que han sido detalladamente explicadas por Lord y Lord (2009). Para el caso de Cartagena resumiremos tres de ellas:

Dependencia orgánica: los museos de dependencia orgánica forman parte de un gobierno, una universidad o una empresa. El o los directores de los museos son nombrados por la autoridad que corresponde a través de los procedimientos requeridos en la función pública. Este tipo de museos se financian fundamentalmente mediante asignaciones procedentes de los presupuestos de las organizaciones de las que dependen y generalmente no se trata de subvenciones, sino de partidas del presupuesto del departamento correspondiente. De este tipo encontramos en Cartagena, el Museo del Oro Zenú, adscrito al Banco de la República y el Museo San Pedro Claver.

Para el caso del Museo del Oro Zenú, se hace evidente un problema común que ha sido identificado en los estudios sobre el museo como institución y sus formas de gobierno. Este tipo de administración en la que los museos se financian fundamentalmente mediante asignaciones procedentes de los presupuestos de las organizaciones de las que dependen, como partidas del presupuesto del departamento correspondiente, tienen recursos limitados y se ven poco incentivados para ofrecer al público servicios complementarios: tienda,

cafetería, librería etc. (Asuaga, Rausell,2009). Funcionan en un esquema de costos mínimos, con presupuestos muy ajustados, que si bien les permite un relativamente adecuado funcionamiento, no les permite desarrollar una actividad más ambiciosa en términos de mayor programación y proyección al público. Esta operación en el mínimo se hace evidente en el personal vinculado y la capacidad real para llevar a cabo todas las actividades misionales. En el Museo del Oro Zenú, hay dos personas de planta, la directora y un auxiliar, quienes realizan todas las labores administrativas, además de la coordinación de las actividades educativas y la programación cultural. Cuando el presupuesto disponible lo permite, vinculan por prestación de servicios a dos animadores quienes realizan las actividades educativas.

El Museo Santuario San Pedro Claver, al igual que otros museos a cargo de la Iglesia Católica a través de comunidades religiosas, arquidiócesis, diócesis o parroquias, se identifica más como una sala de exhibición que como un museo propiamente dicho, ya que no tiene la capacidad de destinar un personal que dinamice las colecciones existentes. El padre Tulio Aristizábal es el director y única persona de la comunidad encargado del museo. Ha encontrado en el Grupo Conservar a cargo de Salim Osta, un aliado con el que ha realizado el inventario, algunas restauraciones y mantenimiento preventivo de algunas

piezas. Pero esta alianza es muy frágil y el actual funcionamiento del museo genera problemas en la conservación y seguridad de las piezas de la colección.

En la forma de dependencia con autonomía de gestión, en su forma más pura, encontramos la reciente figura de corporación pública, creada para el Museo Histórico.¹⁵ Aunque continúa dependiendo de la Alcaldía y el IPCC, la figura de corporación pública, en primer lugar le da autonomía en el manejo de los ingresos, que antes iban al IPCC y una parte se destinaba al museo y otra a las otras infraestructuras culturales de la ciudad. De esta forma se garantiza que los ingresos por taquilla, serán revertidos en la misma institución. Además le permitirá captar más fácilmente recursos tanto públicos como privados, situación que antes era imposible por estar bajo la dependencia del IPCC, sin mencionar los beneficios que en términos de funcionamiento menos burocrático le da la nueva figura: contratación, ofrecer servicios, realizar convenios de cooperación internacional, etc. El proceso de renovación del Museo Histórico desde que en el

¹⁵A través del acuerdo 009 de fecha 13 de Agosto de 2010 el concejo Distrital de Cartagena le confirió facultades a la Alcaldesa Mayor de Cartagena de conformidad con lo dispuesto en el artículo 95 de la Ley 489 de 1998, para que dentro de sus atribuciones legales y los parámetros que se definieron en el mismo Acuerdo, se constituya una entidad sin ánimo de lucro integrada por la Alcaldía Mayor de Cartagena y el Instituto de Patrimonio y Cultura de Cartagena –IPCC-, denominada “CORPORACION MUSEO HISTORICO DE CARTAGENA DE INDIAS, por ello mediante acta de constitución No 001 de fecha 24 de enero de 2011 correspondiente a la reunión de asamblea de asociados, inscrita en Cámara de Comercio de Cartagena, el día 26 de Enero de 2011 bajo el No 18.212 del Libro I, se constituyó la entidad sin ánimo de lucro denominada “CORPORACION MUSEO HISTORICO DE CARTAGENA DE INDIAS”.

2002, fuera recuperado por la administración distrital, de la dirección de la Academia de Historia de Cartagena, ha sido un proceso largo y complejo. No sólo desde la perspectiva de la misión y visión de una institución con 86 años de existencia, sino también de los retos que requiere instalar un museo histórico que haga eco de las corrientes de investigación de la historia social de la actualidad. Durante setenta y seis años, la Academia de Historia de Cartagena, abordó el conocimiento y desarrollo de la historia de la ciudad desde una perspectiva muy tradicional, más relacionada con el pasado que en una dimensión del presente o del futuro y la nueva historiografía no estaba presente. Así el proceso de renovación del museo es un proceso en construcción que está en una fase muy temprana. Sin embargo es de los pocos museos en la ciudad que cuentan con un plan estratégico y planes por áreas, que han sido implementados por fases y de los que hay resultados en la práctica.

El MH ha logrado consolidar una planta de personal que aunque todavía es insuficiente, le ha permitido construir el área educativa como centro de la actividad del museo. Cuenta con un programa institucional de educación llamado un "Museo para todos" orientado a estudiantes y docentes de instituciones educativas del distrito. Actualmente el museo tiene una planta de

cinco personas, integrada por el director, una coordinación arquitectónica del edificio, una coordinación administrativa y dos asistentes del área educativa.

Dependencia con autonomía de gestión: Esta alternativa de gestión permite en teoría, librar a los museos de partidismos políticos o de presiones corporativas y al mismo tiempo estimular a las instituciones para que procuren medios de subsistencia suplementarios distintos de los oficiales. Disponen de un órgano de gobierno o junta que establece las grandes líneas de actuación del museo, aprueba sus proyectos y elige al director. La financiación pública de este tipo de museos se da a través de una asignación anual, en muchos casos presentada como subvención, cuyo monto varía de año en año. Pero en compensación, la autonomía de gestión, les permite mayor libertad para conseguir financiación privada u otras subvenciones institucionales provenientes de otros departamentos, niveles u organismos de la Administración Pública. Así como la autonomía para utilizar los ingresos obtenidos para su beneficio. Con características especiales, dentro de las instituciones que funcionan con dependencia orgánica con autonomía de gestión podemos ubicar la Casa Museo Rafael Núñez, el Museo de las Fortificaciones y el Museo Naval del Caribe.

La Casa Museo Rafael Núñez, hace parte de los museos que pertenecen al Ministerio de Cultura, ubicados fuera de Bogotá, los cuales no cuentan con

planta de personal propia, por lo que el Ministerio de Cultura realiza convenios de asociación con entidades sin ánimo de lucro, que se encargan del funcionamiento de estos museos. Con este fin en 1985 se creó la Fundación Casa Museo de El Cabrero. Actualmente la planta de personal del museo está integrada por el representante legal de la Fundación Casa Museo de El Cabrero, la directora del museo, una asistente administrativa, un contador y un auxiliar de servicios generales y mantenimiento.

A raíz de la renuncia de la Sociedad de Mejoras Públicas para continuar con la gestión de las fortificaciones, el Ministerio de Cultura, en acuerdo con la Alcaldía, decidió establecer el convenio para el manejo de los monumentos con la Escuela Taller. Entre los logros más destacables de la gestión por parte de la SMP, ha sido la creación desde el 2005 de un programa educativo llamado "Escuela libre, patrimonio vivo" dirigido a estudiantes y docentes de los colegios e instituciones educativas públicas y privadas del Distrito de Cartagena de Indias y el Departamento de Bolívar, en alianza con Comfamiliar Cartagena.

El Museo Naval del Caribe, es administrado por la Fundación Museo Naval del Caribe. Como organización privada sin ánimo de lucro, cuenta con una asamblea y con un consejo de administración, conformado en su mayoría por

miembros de la Armada activos o retirados, quienes toman todas las decisiones administrativas.

El museo como, Protectorado de la Armada Nacional, ha designado en sus estatutos, que el presidente de la fundación sea el comandante de la Armada y el director del museo, sea el director en funciones de la Escuela Naval. Esta mezcla de fundación privada, en la que sus cargos directivos son funcionarios de la Armada, que además están sujetos a rotaciones en el cargo, crea inestabilidad y la autonomía de gestión que podría significar ser fundación, se ve completamente eclipsado por el control absoluto que ejerce la Armada. Cuenta con un director que a la vez es el director de la Escuela Naval, un subdirector del museo, (oficial activo) un jefe de personal y mantenimiento, (oficial activo), una asistente administrativa y un curador.

Organización sin fines de lucro: Cuentan con un patronato o junta como órgano de gobierno, asumiendo la responsabilidad legal y financiera de la institución. Generalmente las colecciones pertenecen a la organización, así como los edificios e instalaciones. Sin embargo puede haber también organizaciones que gestionen museos instalados en edificios que pertenezcan a la Administración, que funcionen en edificios de propiedad de la Administración o que obtengan la gestión de monumentos o colecciones. De este tipo

encontramos el Museo de Arte Moderno, corporación mixta ya que el Alcalde de Cartagena tiene asiento en la Junta Directiva. La corporación fue creada en 1972, para formalizar la entidad encargada de cuidar la colección donada por la OEA a la ciudad de Cartagena en 1959. Cuenta con una planta de cinco personas, la directora, un curador, una asistente administrativa y dos personas de servicios generales y mantenimiento.

Si bien, que algunos museos de la ciudad sean entidades sin ánimo de lucro ha garantizado su permanencia en el tiempo, esto también ha generado dificultades en el nuevo escenario de la gestión de organizaciones sin ánimo de lucro y de la cultura, radicalmente distintos al de la época en las que fueron creadas. La errada interpretación del concepto sin ánimo de lucro, ha sido la principal causa de la insostenibilidad económica que ha caracterizado a las entidades museísticas de la ciudad. Entidad sin fines de lucro no quiere decir que el museo no recaude dinero sino que su superávit debe ser reinvertido en los fines que persigue la entidad. Además, el ser organizaciones privadas sin ánimo de lucro, no ha representado que los aportes privados que podrían conseguirse tanto para el financiamiento como para la gestión profesional, hayan sido conseguidos por parte de las directivas del museo.

La mayoría de las entidades museísticas de la ciudad, surgieron hace más de veinte años y aún para muchas de las personas que las conforman, la cultura corresponde a la concepción que la identifica con las Bellas Artes y las Letras. Su concepción del museo no ha sido transformada y no se ha asumido que las instituciones museísticas, son agentes para lograr la cohesión social, fortalecer la educación, la formación de ciudadanía, brindar recreación y promover el desarrollo social y económico. Los avances teóricos y prácticos sobre los museos no han sido estudiados, ni mucho menos apropiados. No existe, ni siquiera como preocupación, la búsqueda de un nuevo marco de relación entre museo y sociedad.

Al respecto Lucy Gómez, directora del Museo del Oro, Zenú, señala que entre los museos de ciudad es "muy poca la preocupación por conectar la actividad del museo con la construcción social de la ciudad". Ha faltado capacidad autocrítica, real voluntad de cambio y actualización, por parte de las personas que conforman las direcciones y juntas directivas de los museos en la ciudad.

En una primera etapa el manejo de las organizaciones sin ánimo de lucro, se basó en el control de costos y presupuesto, en una segunda etapa, y

especialmente durante la última década del siglo XX, surgieron publicaciones relativas a la gestión de las organizaciones no lucrativas en las que se incorporaron los conceptos de misión y visión, estrategia y planes de acción, así como el posterior control de la gestión. Específicamente en el tema de los museos existe una amplia bibliografía que adapta los conceptos de la gestión a las necesidades específicas del sector (Lord y Lord 1997,1999; Kotler y Kotler 2008; Moore 1997b, 1999; Fopp 1997; Janes 1995).

La adopción de una gestión profesional que incluya principios de la administración, no ha sido aún realizada por la mayoría de los museos de la ciudad. Ya bien decía Kittelman, en una publicación especializada de la década de los setenta, "Encontrar un museo bien dirigido es un puro accidente. La mayoría de los gerentes y directores no están familiarizados con los principios modernos de la dirección o jamás han pensado en aplicarlos a los museos" o como dice Catalina Velásquez, Ex directora de la Red de Museos de Antioquia, "Cuando estamos de buenas, el director del museo es graduado en Agricultura". Los museos en Cartagena han identificado esta problemática como "Falta de capacidad en la gestión", "Falta de niveles especializados del personal de los museos".

Tanto en la forma de gobierno, como en los organigramas de cada uno de los museos presentados, se evidencia el problema de fondo, la cuestión sobre quién y cómo debe dirigirse un museo. Aunque el tema ha sido abordado en los planes estratégicos formulados para el Museo de Arte Moderno (2005) y el Museo Naval del Caribe (2008), estableciendo como acción prioritaria la reestructuración de las juntas directivas y la adopción de un organigrama básico, hasta ahora ninguna de las acciones contempladas en dichos planes estratégicos han sido adoptadas.

Tradicionalmente los museos gestionados como organizaciones no lucrativas poseen patronatos o juntas directivas que actúan como máximo organismo rector y sus miembros han sido elegidos por su poder, prestigio o riqueza dentro de la comunidad. Durante los últimos años, la nueva realidad y exigencias que viven los museos, ha obligado a que la composición de los cuerpos directivos se haya ampliado o modificado para incluir profesionales y especialistas cuyos conocimientos puedan aportar una ventaja al museo. Ahora se tiene en cuenta que los miembros de las juntas directivas sean elegidos por sus capacidades para la gestión, el marketing, las relaciones públicas, la comunicación y la generación de fondos.

En la ciudad la conformación de las juntas directivas y el cargo en la dirección de los museos, ha mostrado muy poca variación y aunque las personas que hacen parte de éstas, sean bien intencionadas y competentes en sus áreas profesionales, la mayoría de ellas, son ajenas al sector cultural profesionalizado y pareciera que no han sabido aplicar su experiencia y conocimiento al servicio de la institución que encabezan.

La gestión de los museos en el siglo XXI, requiere distinguir entre dirigir y gestionar, porque a pesar de ser dos conceptos complementarios y necesarios al interior de los museos, son diferentes. El concepto de dirección supone la capacidad de diseñar estrategias dentro del museo, liderar un equipo y establecer una serie de programas y servicios para el público, al tiempo que se asumen las funciones de representación de la institución ante las instancias públicas y privadas. La noción de gestión implica la administración de los recursos disponibles, sean humanos, técnicos o financieros, optimizando su inversión y estableciendo un método de trabajo que facilite el funcionamiento de la institución y favorezca el desarrollo de los programas emprendidos.

Si se apuesta por una función más directiva de los museos, la persona que ocupe el cargo ha de contar con unos conocimientos científicos y académicos acordes con la temática propia de cada museo, al tiempo que ha de poseer una

visión amplia de los problemas de conservación y mantenimiento de las colecciones, capacidad de planificación de los programas educativos, de difusión y de marketing, capacidad de liderazgo y habilidad para manejar las relaciones sociales. Si se apuesta por una función de carácter más general, habrá que contar con una buena formación en gestión de los recursos, en administración y finanzas, así como poseer los conocimientos básicos relativos a normativa jurídica de entidades culturales sin ánimo de lucro y legislación cultural en el tema de museos y relativos. Ambas opciones como señala Francisca Hernández, tienen ventajas e inconvenientes: "Mientras que los directores de carácter científico y académico suelen ser más creativos a la hora de dinamizar la vida de los museos a costa de no hacer un uso demasiado excesivo de los recursos disponibles y de crear conflictos internos y con las administraciones, los directores más ejecutivos, procedentes del mundo de los business schools, suelen ser competentes en la utilización racional y en la optimización de los recursos disponibles." La experiencia de las últimas décadas muestra algunas tendencias. En Estados Unidos, por ejemplo se han nombrado dos directores, uno académico y otro ejecutivo para el mismo museo, o en otros museos se ha optado por un estilo de director, que tiene como objetivo principal conseguir fondos, mientras las labores académicas son lideradas por coordinaciones o

subdirecciones educativas y culturales. En Europa profesionales de otras áreas vinculadas a la empresa o a la gestión pública han incursionado en la dirección de los museos. En Colombia, los museos más importantes, (Museo Nacional, Museo de Antioquia, Museo de Arte Moderno de Medellín, Museo del Oro, Museo Botero, Museo del Caribe) tienen como directores a profesionales con conocimientos y experiencia dentro del sector cultural.

De esta forma para buscar el perfil de un director de museos hay cuatro aspectos especialmente importantes a tener en cuenta, (Boyd, citado por Kotler):

- a) La visión intelectual del director y su capacidad para desarrollar la misión encomendada e impulsarla hacia direcciones innovadoras centradas en el público,
- b) la capacidad del director para crear una programación sólida que atraiga a los públicos existentes y genere apoyo de nuevos grupos sociales,
- c) la experiencia y pericia del director en relación con las ofertas singulares del museo y los públicos objetivos que intenta atraer,
- d) la aptitud del director para ampliar la base financiera del museo estableciendo nuevas relaciones con la comunidad, potenciando los partenariados con corporaciones y otros patrocinadores y creando una base más amplia y numerosa de amigos.

El perfil profesional de un director de museo se ha profesionalizado y complejizado en los últimos años y requiere por parte de los museos de la

ciudad dar cuenta de esta realidad como primer paso para superar las grandes dificultades que los aquejan. Ya que la problemática más señalada y planteada como el origen de todas las dificultades y la causa de la incapacidad de desarrollar la actividad de los museos ha sido la falta de recursos económicos, un objetivo en el corto plazo, debería ser contar con personas que desde la dirección o las juntas directivas puedan dinamizar este proceso. Si los museos no cuentan con un proyecto cultural definido y un equipo de trabajo que pueda adelantar este proceso, es imposible conseguir reconocimiento o apoyo por parte de la comunidad, financiación y menos aún inscribirse en la oferta recreativa o cultural de la ciudad.

El segundo gran problema, es la poca claridad que existe con respecto a la misión del museo. Las condiciones básicas que describen un museo: actividades de documentación e investigación de las colecciones, actividades de conservación, servicios educativos y culturales a la comunidad, entre otras, cuando son efectuadas, son realizadas a un nivel mínimo y en el caso de los servicios educativos y culturales, con las excepciones mencionadas, éstos no hacen parte de un plan organizado y coherente, sino que obedecen más a una lógica de eventos aislados, sin ninguna continuidad o pensados de acuerdo al mensaje que el museo quiere transmitir.

La rápida transformación de los museos, ha dado como resultado que cada vez sea más compleja la definición de su misión. Anteriormente, se tenía mayor certeza del objetivo de una colección. Reserva monetaria en el Medievo, poder y prestigio en el Renacimiento o la pedagogía artística o de la ciencia en el surgimiento de los museos públicos. Las funciones que hoy día se demandan a los museos, incluyen que actúen como escuela, centro cultural, academia, sitio virtual, empresa y espacio recreativo. Pero en el caso de los museos en Cartagena, la transformación que ha sufrido la concepción teórica y la práctica museística, no encuentra eco en instituciones que conservan una idea tradicional de museo como lugar que se limita a exhibir una colección de objetos y como espacio puramente contemplativo.

Dicha transformación ha establecido posiciones antagónicas entre quienes defienden el papel educador del museo, frente a fines que atiendan las necesidades del mercado de diversión y entretenimiento. El enfrentamiento entre Beatriz González y Cristina Lleras, y que ocasionó la salida de la curadora del Museo Nacional, es ejemplo de las tensiones que esta transformación del museo genera entre quienes mantienen una postura tradicional y los que quieren buscar nuevas formas de relación con el público. Como en todo, lo ideal es encontrar el punto medio y comprender que existen al menos 6 tipos diferentes de

experiencias al visitar un museo, descritas por Kotler y Kotler: Entretenimiento, sociabilidad, experiencia de aprendizaje, experiencia estética, experiencia conmemorativa, experiencia de deleite. Por lo tanto la búsqueda de los museos actuales es reconciliar investigación, educación y entretenimiento.

Cuadro 5.
Seis tipos de experiencia en la visita a un museo.

Entretenimiento

Disfrutar de un tiempo y una actividad libres, relajados y no estructurados... una actividad lúdica y recreativa... una actividad que permita refrescar tanto el cuerpo como el espíritu (pasear sin preocupaciones, visitar diferentes galerías, probar aparatos interactivos, sentarse a comer, ir de compras por las tiendas)

Sociabilidad

Encontrarse o departir con otros... Mirar a otras personas y estar junto a ellas... Participar en actividades públicas compartidas (visitar una exposición en grupo, reunirse con alguien a la hora de comer, mirar a otros visitantes)

Experiencia de aprendizaje

Recopilar y adquirir información... Percibir nuevas cosas y nuevos modelos... Ejercitar la curiosidad y el sentido del descubrimiento... Intentar comprender cosas... Contemplar y reflexionar... Practicar las aptitudes cognitivas (realizar un experimento científico, ver nuevas formas de arte, leer rótulos y textos para conocer el contexto y el significado)

Experiencia estética

Sumergirse en percepciones sensoriales, especialmente visuales y táctiles... Contemplar objetos por su belleza, más que por su carácter moral o utilitario... Comparar cosas y descubrir modelos... Participar en una actividad concentrada e intensiva (comparar cuadros de un mismo artista para valorar sus cualidades, semejanzas y diferencias; disfrutar de presentaciones multimedia que involucren diferentes sentidos)

Experiencia conmemorativa

Celebrar y honrar un líder, acontecimiento, grupo u organización... Compartir logros históricos... Ensalzar algo... Conectar con el pasado, el testimonio histórico, la cadena de causas y efectos, los cambios en los materiales y la continuidad a lo largo de la

historia y el tiempo... Descubrir valores elevados que refinan la sensibilidad, ensanchan el pensamiento y modelan las aspiraciones.

Experiencia de deleite

Observar cosas que elevan la mente, la imaginación y el espíritu... Encontrar magia, deleite, fascinación y éxtasis en objetos y lugares...Salir de la rutina de la vida cotidiana.

Fuente: *Estrategias y marketing de museos*. Kotler y Kotler.

Entre los mayores retos que enfrentan los museos hoy en día están la definición de una misión diferencial, establecer un equilibrio viable entre la misión y las demandas externas, crear un público consolidado, consiguiendo el apoyo de la comunidad y generar recursos suficientes para sostener un museo a largo plazo. En tres palabras: Misión, público y financiación. (Kotler, Kotler, 2008)

Muy pocas instituciones museísticas de la ciudad cuentan con una misión y visión, sólida, amplia y con proyección, que les permita diseñar la estrategia necesaria para alcanzarla, así como sistemas de seguimiento y evaluación del desempeño.

La misión define las funciones, papeles y propósitos a los que sirve el museo, así como sus ofertas, servicios y operaciones distintivos.

Una misión es una frase o algunas frases sucintas que describen los tres w (en inglés: who, quién, what, qué y how, cómo), tiene el sentido de beneficiar al público, ya que el público es quien apoya al museo. Define la identidad del

museo en términos de cómo el museo se ve así mismo, basado en los recursos disponibles y lo que puede hacerse con ellos en función del público, y establece su compromiso con la preservación, educación y compromiso con la sociedad, lo que permite a los museos analizarse y evaluarse críticamente.

Una misión es efectiva cuando está hecha a la medida de la institución, enumera necesidades y metas específicas, refleja conciencia sobre las limitaciones y lo que se puede lograr, tiene en cuenta el apoyo externo, garantiza la capacidad de gestión y es consciente de la percepción pública, el espacio y el propósito.

Si los museos no cuentan con una misión, carecen de un componente esencial para la planeación, para hacer del museo una entidad funcional y efectiva. Las mayores dificultades para definir acertadamente una misión, son: la falta de claridad, no tener en cuenta el contexto exterior general y que la misión sea producto de una formalidad y no un compromiso asumido por la institución.

Ejemplos: Museo Naval del Caribe, "La Fundación Museo Naval del Caribe, tiene por objeto crear una mayor conciencia de la historia de Colombia, del Caribe y difundirla. El objeto de la entidad comprende la atención de todo lo relacionado con la organización, mantenimiento y conservación de un Museo Naval del Caribe en Cartagena y el desarrollo del programa de arqueología

submarina.”; Casa Museo Rafael Núñez: “Preservar la memoria de Rafael Núñez y Soledad Román, así como el valor arquitectónico de la casa y difundir este legado a través de la Casa Museo y de la conformación de un centro cultural que tenga como ejes de trabajo las competencias ciudadanas y los estudios de género”; Museo de Arte Moderno de Cartagena “fomentar el conocimiento y disfrute de las artes para contribuir al desarrollo social, urbano y cultural de Cartagena, a través de programas educativos, de investigación y comunicación”. Las anteriores misiones no van más allá de acotar las funciones básicas de los museos al tema de la colección que albergan, circunscribiéndola a un territorio.

Una mirada a misiones de museos, que hoy día se han convertido en referentes de gestión y proyección social, aclarará el complejo tema de las dificultades para definir adecuadamente una misión. ¿Qué distingue a estos museos de los museos en la ciudad de Cartagena? En primer lugar cuentan con una misión que claramente define por qué existe el museo y lo que intenta conseguir. Museo de Arte Moderno de Medellín; Misión: “Propiciar la formación de públicos en las prácticas artísticas contemporáneas, a través de la realización de diversas actividades que promuevan la sensibilización, la experimentación y la construcción de conocimiento alrededor de cada una de ellas”, Visión: “Configurarnos como el principal centro generador de vivencias, pensamiento y

debate en torno a las prácticas artísticas contemporáneas en Medellín -con reconocimiento nacional e internacional-, mientras lideramos el desarrollo cultural en la zona sur de la ciudad". Museo de Arte del Tolima; Misión: "Proteger y difundir el patrimonio artístico y visual del departamento; ofrecer un espacio para la difusión y formación en el campo de las artes plásticas y visuales de la ciudad, el departamento y el país, siendo un actor activo en el fortalecimiento de Ibagué como ciudad cultural, artística y turística"; Visión: "El Museo de Arte del Tolima es un Museo posicionado y fortalecido a nivel nacional con una importante y representativa colección de artistas locales, regionales, nacionales e internacionales. Viene trabajando con instituciones oficiales y privadas para el engrandecimiento cultural del departamento, proyectándose así, hacia los diferentes sectores de la comunidad. Es uno de los Centros Culturales tolimenses más importantes del país".

En estas misiones se refleja la concepción que la institución tiene sobre su rol, que si bien se deriva de la definición formal de museo, coleccionar objetos e interpretarlos, mostrarlos y educar al público respecto a ellos, muestran una característica imprescindible de una misión clara: singularidad. El Museo de Arte Moderno de Medellín, apunta a la "formación de públicos en las prácticas artísticas contemporáneas, a través de actividades que promuevan la

sensibilización, la experimentación y la construcción de conocimiento.” En esta declaración hay implícita una postura sobre la valoración social del museo.

La evolución sobre el valor de los museos se ha desplazado desde un énfasis en los recursos (colecciones, personal y otros recursos), a los resultados (frecuencia y alcance de las exposiciones, programas educativos y demás ofertas, a los impactos (efectos de las ofertas del museo sobre los visitantes, sobre el aprendizaje y sobre las experiencias que el público consigue. E incluso hoy día se habla de una visión aún más evolucionada, en la cual, el valor principal del museo radica en proporcionar experiencias museísticas memorables y seductoras” (Kotler y Kotler, 2008). La misión del Museo de Arte Moderno de Medellín, refleja esta última concepción.

Definir la misión es el primer escalón en la construcción de un plan estratégico. Si a la ausencia de los planes estratégicos se suma que la mayoría de los museos tampoco tienen un plan museológico, concebido desde las reflexiones sobre la transformación del concepto de museo, el arte y la cultura, la función social del mismo y la gestión profesionalizada de las organizaciones culturales, la restructuración de los museos de la ciudad, de llevarse a cabo, será un proceso largo y complejo.

Los planes estratégicos son básicamente un instrumento ejecutivo que establece las principales prioridades del museo y las estrategias para conseguirlas.

Los planes museológicos se dividen en dos fases. La primera es la definición de la institución a través del planteamiento conceptual, análisis y evaluación. La segunda fase son las líneas principales de funcionamiento, a través de los diferentes programas (institucional, de colecciones, arquitectónico, de exposición, de difusión y comunicación, de seguridad, de recursos humanos y económicos)

Los planes museológicos y los planes estratégicos hacen parte de una etapa de planificación integral, que inspirada en la desarrollada para el ámbito empresarial, propone una concepción sistémica que supera la idea del museo de funciones y propone una metodología de trabajo por objetivos y proyectos.

Debido a que la utilización de planes estratégicos en los museos del país ha sido muy reciente y generalmente han estado inspiradas por premisas de carácter económico, como la rentabilidad o la autofinanciación, muy rara vez los planes estratégicos son antecidos de un plan museológico, lo que genera que

los planes estratégicos formulados no responden a las verdaderas necesidades y posibilidades del museo.

En la experiencia de la museología en Colombia, no es frecuente encontrar documentos que den cuenta del proyecto del museo, objetivos, actuaciones o la documentación sistemática del devenir de los museos. Entre la escasa bibliografía encontrada sobre el tema, sólo a finales de la década de los 90, se empieza a hablar de proyectos expositivos, planes museológicos y planes estratégicos por parte de los museos en el país. Los proyectos expositivos corresponden a los documentos elaborados para orientar la dotación de medios y contenidos del museo.

Para el caso de los museos en Cartagena, los planes estratégicos han sido asumidos más como una moda o una imposición, que como un deseo real de inscribir el museo en la corriente moderna de la profesionalización de la gestión.

Los ejercicios de planeación estratégica que se han desarrollado, promovidos por el Programa de Fortalecimiento de Museos y el Museo Nacional, rara vez han sido utilizados para estructurar y mejorar la gestión al interior de los museos. Hace falta que los museos comprendan las ventajas de contar con un

plan estratégico, en lugar de crear uno simplemente para cumplir los requisitos de terceros.

El plan estratégico es vital para obtener apoyo y por ende puede ayudar a mejorar la aportación de fondos, sirve para comunicar todo lo que está haciendo la organización, ayuda a despertar el interés e informa al público real y potencial del museo. Sobre todo asegura que el museo sea proactivo y no reactivo. Kevin Moore, (2005) citando a Charles Handy y su "moraleja de la rana", lo explica de esta forma:

"si se coloca una rana en agua fría, no se moverá si el agua se calienta lenta y gradualmente, en última instancia se dejará cocer viva, demasiado cómoda para darse cuenta de que el cambio continuado se convierte en un cierto punto en discontinuo y exige un cambio de comportamiento. Si queremos evitar la suerte de la rana cocida, debemos aprender a prever y aceptar el cambio discontinuo".

El único museo de la ciudad que respondió el diagnóstico solicitado por el Programa de Fortalecimiento de Museos, fue el Museo de Arte Moderno de Cartagena y aunque cuenta con un plan estratégico desarrollado en el 2005, éste no ha sido desarrollado. El Museo Naval del Caribe llevó a cabo un proceso de planeación estratégica en 2008, pero de éste tampoco ha sido desarrollado ningún aspecto. Así mismo la Casa Museo Rafael Núñez "El Cabrero", elaboró el documento de "Planeación Estratégica Casa Museo Rafael Núñez 2011-2015", al

respecto, Soledad Román, directora de la Casa Museo Rafael Núñez, dice: “La experiencia que he tenido con los procesos de planeación estratégica es que quedan en el papel y los objetivos que podemos realizar son los más pequeños de acuerdo a nuestras posibilidades”. La anterior afirmación es un ejemplo de cómo los errores en la formulación producen planes estratégicos irrealizables, que se quedan en el cajón.

El Museo Histórico tiene un plan estratégico, mediante el cual se puede conocer el estado del museo en algunas áreas. En entrevista con el Almirante Pablo Romero, director del Museo Naval del Caribe, dijo desconocer el documento de planeación estratégica desarrollado en el 2008 y el Capitán López, subdirector dice que no ha tenido en cuenta el documento para realizar las actividades del museo. En conversación con María Sixta Bustamante, miembro de la junta directiva del Museo de Arte Moderno, el plan estratégico del 2005, no ha sido llevado a cabo por la falta de recursos económicos , sumado a que para llevarlo a cabo necesitarían personal que no tienen y que tampoco tendrían los recursos para contratarlo. Precisamente lo que busca el plan estratégico es trazar la estrategia para superar éstas dificultades y esto se hace paso a paso. Es imposible pensar que se solucionarán todos los problemas al mismo tiempo.

La anterior explicación sobre la problemática de los museos desde las debilidades de las formas de gobierno, el organigrama, la dirección del museo, la definición de la misión y la ausencia de planeación estratégica nos lleva a la conclusión de que el problema es más de fondo que de forma.

Los recursos económicos por sí solos no van a solucionar los problemas de la comprensión conservadora que tienen las directivas de los museos sobre el concepto de cultura o de la misión de una entidad museística acorde a las tendencias museológicas contemporáneas y por ende del modelo de gestión. Tampoco solucionarán las debilidades en la administración y que sean utilizadas las nuevas tendencias para dirigir las organizaciones no lucrativas. La situación actual es el resultado de varias décadas de debilidades estructurales.

La crítica situación del conjunto de museos de la ciudad expuesta anteriormente, exige una redefinición del rol tradicional que han ostentado los museos, para que actúen como agentes de cambio social y desarrollo.

Las exigencias de las instituciones museísticas son cada vez más altas, Ya no basta con tener la puerta abierta, cada vez se enfatiza más "el papel de los museos como instancias políticas, sociales y culturales, de mediación, transformación y desarrollo social, teniendo por base el campo del patrimonio

cultural y natural”, pero nada de lo anterior es posible si sumado a todo lo anteriormente expuesto tampoco se conoce al público objetivo.

La forma conservadora y anticuada en la que han funcionado los museos, no ha permitido que de acuerdo a las nuevas tendencias museológicas, se dé mayor importancia a los diferentes públicos que visitan los museos.

Si bien un museo es una institución “...Al servicio de la sociedad y su desarrollo”, muchas veces el museo no sabe (o no le interesa) lo que la sociedad quiere o necesita. Esto se evidencia en la escasa capacidad de convocatoria de los museos y en la ausencia de programación, cursos o servicios que podrían ofrecer si se contara con un “un plan definido, bien estructurado, de acuerdo con las posibilidades de la institución y las necesidades de la comunidad a la cual se dirige” (K. Moore, 1994 y 1996)

La falta de conocimiento por parte de los museos sobre las necesidades, intereses, características y tipos de público, ha producido que los museos, entre otras, permanezcan en el imaginario como lugares aburridos y excluyentes. Cuenta Isabel Cristina Ramírez, historiadora de arte y docente universitaria, que la gran mayoría de sus estudiantes, van por primera vez al Museo de Arte Moderno, en la visita que programa como parte introductoria de sus cursos.

Los museos de la ciudad hacen muy poco por aumentar su visibilidad, invirtiendo en promoción, publicidad, relaciones públicas o marketing. Que la puerta esté abierta, ya no es suficiente. Es necesario lograr que cruzar el umbral de un museo valga la pena, que resulte atractivo. Luego hay que incitar para lograr que repitan la visita, a través de diseñar y proponer ofertas y experiencias que motiven a la gente a convertirse en visitantes regulares. Lograr que el público quede con la sensación de que el museo no se agota en una visita. Por último tener en cuenta que la creación de audiencias en un museo compite con otras ofertas de ocio que hacen todo lo posible por ocupar el tiempo libre de la gente.

Preguntas como ¿Cuál es el perfil de los visitantes?, ¿Cuáles y cuántos de ellos son visitantes frecuentes?, ¿Cuáles son de la región y cuáles son turistas?, ¿Cuáles son las tendencias según la época del año?, ¿Cuáles son las diferencias entre los visitantes de acuerdo a la época, días de la semana? etc, no encuentran respuesta en los escuetos registros de visitantes, que ofrecen un control numérico, que en algunos casos es tomado como un signo de éxito aproximado, muy dudoso, entre otras, porque ésta información no se utiliza para construir uno de los pilares fundamentales de la acción del museo: elaborar programación y desarrollar servicios que respondan a los intereses y necesidades de ése

público. “El visitante como cifra no se puede convertir en el único y principal objetivo del museo, sino la calidad de la visita” (Chinchilla, 2005)

En la ciudad, la mayoría de los museos, aún en temporada turística cierran a las 6:00 p.m., horario que no se adecúa a las necesidades de los visitantes locales que salen de sus trabajos a esa hora o a la oferta que esperarían encontrar los turistas. No existe una oferta diferenciada para los diversos públicos: niños, jóvenes, familias, por mencionar sólo algunos, no encuentran una oferta que les ayude a hacer comprensible y atractivo el museo. Por ejemplo, los programas educativos que el Museo del Oro, Museo Histórico y Castillo de San Felipe, ofrecen a las instituciones educativas, no son accesibles para un niño o joven que no sea estudiante de las anteriores. Aunque el Museo Histórico y Museo del Oro, programan actividades y talleres para niños los sábados, éstos no son un espacio permanente al que pueda acceder un niño o joven residente o turista de la ciudad.

Es mucho lo que los museos en la ciudad pueden ofrecer al público infantil y juvenil, sobre todo por la inexistencia de lugares y espacios orientados a este público en la ciudad. Al observar los registros de públicos de los museos, salta a la vista la gran desproporción que hay entre el número de público adulto y el público infantil- juvenil. El Museo del Oro, cuya entrada es gratuita, en el año

2012 recibió la visita de 112.705 adultos (locales y turistas), 19.889 niños y jóvenes (locales y turistas) y 17.880 estudiantes (visita de grupo escolar). En el mismo año, el Museo Naval recibió por entrada gratuita, a 2.259 adultos, 270 niños y 971 estudiantes en visita de grupo escolar.

Los estudios de públicos sirven para obtener información actualizada acerca de los visitantes al museo con el fin de mejorar el discurso museológico, adecuar distintos niveles de lectura del mensaje y dinamizar la propuesta museográfica. Permiten establecer una relación no jerárquica con el público visitante y potencial, mejorar los aportes del museo en su papel de institución al servicio de la sociedad y su desarrollo y responder mejor a las necesidades y expectativas del público. En términos de sostenibilidad permite detectar la demanda de servicios por parte del público y mostrar a los patrocinadores de qué manera el museo sirve a la comunidad y qué sectores son usuarios del mismo.

Georgina Di Carli explica dos formas de entender el término comunidad: la primera como grupos o sectores de la sociedad que comparten intereses, vocabulario especializado y desarrollan actividades conjuntas (comunidad académica, científica, artística, educativa, deportiva, etc.) y la segunda como un grupo social completo pero a menor escala, cuyos miembros comparten

actitudes, creencias y valores, así como propósitos e intereses concretos que los unen. Ambas acepciones serán usadas a lo largo del trabajo.

En la transformación que ha sufrido el museo como institución cultural, la irrupción del museo como una más de las industrias culturales, los ha convertido en espacios de consumo cultural y comercial. El museo actual es más que un espacio de exposición y de oferta cultural y educativa. Compite con otras alternativas culturales o formas de ocio y en consecuencia ha desarrollado una serie de servicios y productos que proporcionan multiplicidad de experiencias al visitante. Por eso los museos extienden los horarios de apertura, ofrecen programación cultural, instalan librerías especializadas, bibliotecas, restaurantes, cafeterías, almacenes de recuerdos y alquilan espacios, como estrategias para atraer a un público diverso y generar cuantiosos recursos propios. Por ejemplo, el Museo de Antioquia, tuvo en 2011 ventas totales por \$1.485 millones de pesos, gracias a un proceso de renovación del área comercial que se enfocó en conocer y satisfacer a los diferentes clientes y sus intereses, mejorar la visibilidad del museo y las unidades de negocio, ampliar la cobertura de públicos y diversificar los espacios de comercialización:

...Para lograr esto, se fortaleció la marca Museo y se desarrolló la marca Mola a través de una colección piloto. Se amplió el portafolio de productos al crear

nuevas colecciones... se desarrollaron nuevas redes y alianzas comerciales que permitieron la presencia del Museo en centros comerciales como El Tesoro, Premium Plaza, Puerta del Norte, Los Molinos, ferias locales y nacionales como Colombia Moda, Anato, con la tienda itinerante, y diez tiendas de museos, universidades y espacios culturales a nivel nacional. Se fortaleció el canal de ventas institucionales al ampliar el portafolio de clientes.... (Museo de Antioquia, 2011)

En las entrevistas realizadas a lo largo de este trabajo, cuando se preguntó sobre las estrategias que han sido adoptadas para que los museos generaran recursos propios a través de todo lo anterior, la respuesta fue "hay muchas ideas pero no tenemos recursos para eso".

La introducción del marketing de museos es otra de las tareas pendientes en las instituciones de la ciudad. El marketing para museos "puede definirse como la actitud y aptitud de la institución de detectar, anticipar y satisfacer las necesidades de los usuarios/visitantes mediante una investigación orgánica y sistemática y la puesta en acción continuada de un proyecto". (Sanguinetti, Garré: 2001)

El tema de desarrollar un proceso comercial al interior de los museos, además encuentra resistencias en una comprensión sesgada que considera que ser una entidad cultural riñe con ser una empresa. "Somos un museo, no un centro comercial." (Carolina Araujo, miembro Junta Directiva, Museo de Arte Moderno de Cartagena, Mayo 2010). Posiciones como la expresada, reflejan que

existe una connotación negativa asociada al concepto de marketing, ya que se considera que los aspectos comerciales que podrían desarrollarse al interior de los museos, mancillan el objetivo cultural que deben perseguir. Esto corresponde, nuevamente a una concepción de la cultura que no tiene en cuenta que las Industrias Culturales se piensan hoy día, desde la lógica económica y al mismo tiempo desde el aporte social.

Al respecto, explica George Yúdice:

...las industrias culturales son también patrimonio histórico vivo, y recurso que proporciona empleo e ingresos, actividad económica, que produce retornos tributarios, pero sobre todo son medios para coordinar los deseos, aspiraciones y preocupaciones ciudadanas, de todo aquello que viene de fuera y queda al margen del espacio público, y así hacerlo asequible para que a partir de allí siga gestándose la creatividad y transformándose en el combustible más importante de la nueva economía". (Yúdice, 2002, p. 9)

Uno de los efectos ocasionados por no adoptar una idea de museo que tenga al público como eje central de su actividad, es la escasa financiación. Es común señalar por parte del sector de los museos de la ciudad, que el origen de todas las dificultades y la causa de la incapacidad para desarrollar su actividad ha sido la falta de recursos económicos y el poco apoyo estatal. Si bien es cierto que los museos son depositarios de un patrimonio que en teoría nos pertenece a todos y que el Estado tiene la responsabilidad de custodiar, el panorama de los

museos tanto en Cartagena como en el país es que un 43% están constituidos como entidades privadas, el 5% como entidades mixtas y el 52% restante como entidades públicas o dependientes de una entidad pública. El gran número de organizaciones privadas, hace que a pesar de custodiar un patrimonio de todos, si su actividad es precaria o inexistente, sea muy difícil justificar la inversión pública en estas entidades.

Frente al hecho de que cada vez más disminuye la financiación pública y privada de la cultura, los museos deben superar las declaraciones poco precisas de su función social y rendir cuentas de sus actividades, en lo económico, para generar confianza de los posibles financiadores y en lo social, para lograr el apoyo e interés del público.

En la búsqueda de soluciones que ayuden a superar la problemática de los museos en Cartagena, no se trata de importar modelos difícilmente adaptables a esta realidad, sino que a partir de estas reflexiones se pueda comprender el proceso y se adopten las tendencias que sean válidas y aplicables.

Las problemáticas más recurrentes sobre recortes de subvenciones y faltas de presupuesto han sido variables que han tenido que afrontar todos los museos del mundo, tanto los públicos en la tradición europea, como los privados en la tradición anglosajona. La respuesta en Estados Unidos en la década de los 70 a

la reducción del gasto público debido a la crisis económica, fue la creación de un sistema de acreditación para demostrar públicamente el valor de su función social y la necesidad de hacer inversión en los museos, bien sea por parte del sector público o del privado. Esto además de permitirles adoptar modelos de gestión mixtos público-privados, les permitió, generar la confianza e interés de los posibles patrocinadores para facilitar los recursos suficientes, al contar con un proyecto definido, articulado a una misión clara hacia la sociedad y con visión de futuro.

La actual crisis europea ha llevado a los museos a usar estrategias, algunas de ellas, que no obstante pueden ser problemáticas¹⁶, logran cumplir con el objetivo de obtener ingresos económicos. En Madrid, el museo Reina Sofía ha conseguido una reducción de la factura de la luz a cambio de hacer publicidad de Endesa. En París y Venecia; Ives Saint Laurent, Bulgari y Air France, usan las fachadas de importantes museos para su publicidad comercial.

Desde la perspectiva económica, los museos son otro producto cultural, esto propicia nuevas formas de organización empresarial para adoptar un

¹⁶ <http://www.elconfidencial.com/cultura/2011/museos-crisis-publicidad-cultura-europa-20110124-73999.html>
<http://www.insicc.com/blog/opinion/museos-en-busqueda-de-la-financiacion-de-las-grandes-empresas/>

carácter más mercantil y el surgimiento al interior de los museos de programas dirigidos a la generación de ingresos propios, que además de intentan satisfacer la demanda del público. Estrategias tales como: ingresos por taquilla, alquiler de espacios, tiendas, restaurantes, derechos por licencias de productos, venta de publicaciones, ingresos derivados de préstamos y exposiciones itinerantes. Desde esta concepción, los museos como producto cultural, compiten por el tiempo libre y el dinero de los públicos y en esta medida sus propuestas, deben tener la suficiente fuerza para convocar y crear audiencias. En resumen los tres grandes retos que enfrentan los museos en el momento actual son: definir una misión singular, significativa y motivadora, crear audiencias y atraer recursos financieros. (Kotler y Kotler, 2001, p. 56)

El alto porcentaje de entidades museísticas privadas sin ánimo de lucro, hace que los museos deban competir por los recursos públicos y privados, con otras organizaciones culturales cada vez más profesionalizadas y organizadas que enfocan la financiación de sus proyectos desde una gestión que utiliza los mecanismos tanto públicos como privados, la cooperación internacional y la generación propia de recursos.

Georgina Di Carli, propone un modelo de financiación ideal, conformado por 8 fuentes diferentes que aportan cada una ellas, entre el 5% y el 15% de los recursos con los que funciona un museo.

Cuadro 6. Fuentes de financiamiento: Balance ideal

Rubro	Porcentaje	Fuente	Uso
Fuente A	15%	Gobierno distrital, regional o nacional	Operación
Fuente B	15%	Entidad Pública o empresa	Operación
Patrocinios específicos	15%	Gobierno, fundaciones, entidades públicas, patrocinio privado	Inversión de capital, remodelación, expansión, exhibiciones,
Oferta de servicios de la institución (alquiler de exhibiciones, tratamiento de colecciones, asesorías, información, etc.	15%	Instituciones, empresas, otros museo, público en general	Operación inversión en nuevas ofertas de servicios
Venta de productos y servicios (proyectos productivos y del museo)	15%	Instituciones, empresas, otros museo, público en general	Operación, inversión en nuevos proyectos
Recaudación de fondos	10%	Actividades especiales, socios campañas	Operación
Donaciones, legados, exenciones de impuestos	10%	Inversiones con interés, fundaciones, rebajas de impuestos y otros.	Operación
Entradas, inscripciones, acceso a diversas ofertas	5%	Público en general	Operación

Fuente: Un museo sostenible. De Carli, Georgina.

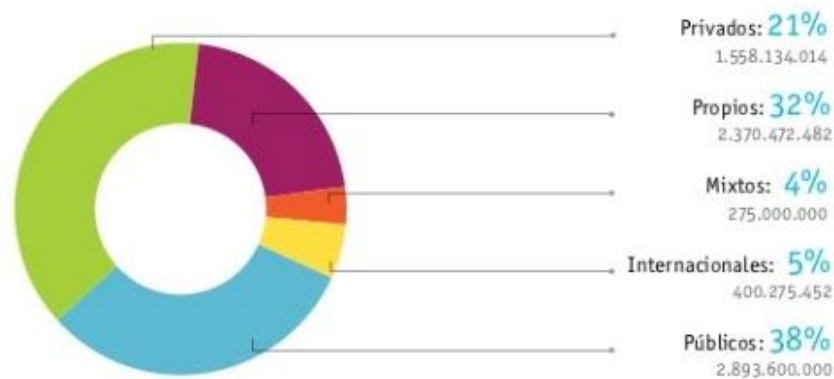
Otro ejemplo de la distribución de la financiación puede ser el presentado en el informe de gestión 2011 por el Museo de Antioquia, donde se combinan privados, propios, mixtos, internacionales y públicos.

Imagen. Financiación del Museo de Antioquia. Año 2011

• Inversión

Proyectos	Inversión operativa	Inversión administrativa	Inversión total
El patrimonio	247.350.188	430.256.838	677.607.026
El Museo de las comunidades	187.776.304	326.630.189	514.406.493
El Museo y la ciudad	327.600.738	569.849.810	897.450.548
Encuentro Internacional de Arte de Medellín, MDE11	118.600.738	205.551.641	323.721.145
Total	1.577.871.605	2.744.651.429	4.322.523.034

• Ingreso de recursos por fuente



Fuente: Informe de gestión Museo de Antioquia, 2011.

Al indagar en las entidades museísticas de la ciudad sobre los mecanismos utilizados para conseguir recursos, encontramos que por ejemplo el esquema de funcionamiento del Banco de la República no permite acceder a recursos

externos, pero pueden establecer alianzas con otras entidades para desarrollar proyectos, así como apoyar técnicamente a otras entidades que lo requieran. Por ejemplo, el Museo del Oro junto al Grupo Conservar y la Sociedad de Mejoras Públicas, gestionó ante el Fondo Mixto de Bolívar, los recursos para la pasantía de un grupo de personas vinculadas al Museo de San Jacinto, quienes estuvieron en Cartagena por dos semanas, recibiendo asesoría técnica en temas de conservación y restauración.

En cuanto a los presupuestos que manejan los museos en la ciudad, fue posible obtener la siguiente información. Los únicos recursos con los que cuenta el Museo del Oro Zenú, son los dados por el Banco de La República, a través de la asignación de un presupuesto anual (aproximadamente 40 millones de pesos), con el que se desarrollan todas las actividades. En el caso de la Casa Museo Rafael Núñez, los gastos de personal y funcionamiento son parcialmente cubiertos por la asignación mensual del Ministerio de Cultura (aproximadamente 7 millones de pesos), donaciones y alquiler de las instalaciones para eventos, otros recursos económicos o en especie los da la fundación. En el caso del Museo Naval, para el año 2008 reportaron el costo de la operación por \$500.000.000 y superávit de \$300.000.000

La Armada Nacional en virtud del comodato por el edificio transfiere a la Fundación cerca de \$100.000.000 anuales que tiene destinación específica para el mantenimiento del edificio. Por alquiler de los espacios tuvieron ingresos de \$149.000.000 y el convenio con Aviatur para la visita de los turistas de los cruceros les representó \$60.000.000, además de los ingresos por taquilla.

De acuerdo a las entrevistas adelantadas el único museo que ha presentado y obtenido recursos para proyectos en el Programa Nacional de Concertación Cultural, ha sido el Museo de Arte Moderno de Cartagena.

El apoyo desde la empresa privada, según la opinión de los entrevistados ha sido muy poco. Con respecto a la vinculación efectiva del sector privado en la financiación de la cultura, es necesario partir de la premisa de que no puede ser sostenible si depende enteramente de la gestión de individuos comprometidos con la causa o de la voluntad volátil de los empresarios. (Lobo; 2009). Es necesario trabajar la relación entre empresa privada y el sector cultural, desde la perspectiva de la generación conjunta de valor en la que ambas partes ganan.

La forma y fondo de la financiación privada de la cultura, ha tenido varias denominaciones-mecenazgo, patrocinio cultural, marketing cultural, filantropía empresarial en la cultura-; y se ha canalizado a través de numerosos mecanismos-donación, fundaciones, asignación presupuestal para relaciones

públicas o parte de la estrategia de RSE. Cada una de ellas requiere diferentes formas de negociación con los interesados.

El problema no ha sido no contar con los recursos y el apoyo, sino no tener organizaciones y personas capaces de adaptarse al cambiante sector cultural y pasar del esquema asistencialista a uno de aliados. Al indagar durante las entrevistas, sobre cómo ha sido el acercamiento para conseguir el apoyo de la empresa privada, se hace evidente la ausencia de propuestas concretas, para solicitar dichos apoyos. La solicitud, rara vez va acompañada de un proyecto escrito, claro y conciso que dé credibilidad a los posibles financiadores sobre el impacto y beneficios que representará para ellos financiar un proyecto para la institución solicitante. No se trata de pedir dinero por que sí. Al sector cultural se le ha cuestionado por las debilidades en la formulación de los proyectos, por la ausencia de indicadores de gestión e impacto y porque generalmente no se tiene o no se presenta el proyecto en un campo amplio relacionado con temas como educación, medioambiente, salud, etc. "La cultura por la cultura misma, cualquiera que ésta sea, nunca será financiada, a menos que proporcione una forma indirecta de ganancia". (Santana, citado por Yúdice, Op, cit, p. 29). Las ganancias pueden ser un resultado instrumental, por ejemplo en salud o

educación, en la formación de capital social o apoyo y fortalecimiento a la sociedad civil.

La financiación de la cultura es un tema muy amplio y complejo, ya que va desde la responsabilidad del sector público para impulsar políticas que establezcan el marco legal para que sea posible la inclusión de diversos aliados en su financiación y por otra parte, lograr que el sector privado comprenda que la financiación de la cultura contribuye tanto a generar valor económico como valor social.

Las fuentes de financiación para la cultura desde el Estado, se dividen en fuentes directas, indirectas y fuentes del Ministerio de Cultura. También existe un sistema de incentivos tributarios a los sectores contribuyentes de renta que apoyan económicamente las actividades culturales. (Estatuto Tributario, artículo 125)¹⁷.

¹⁷ "Los contribuyentes del impuesto de renta que estén obligados a presentar declaración de renta y complementarios dentro del país, tienen derecho a deducir de la renta el valor de las donaciones efectuadas, durante el año o período gravable"

Imagen 2. Fuentes de financiación para la cultura en Colombia.



Fuente: Página web Ministerio de Cultura. <http://www.mincultura.gov.co/?idcategoria=24386>

Para que el sector privado se vincule de manera efectiva en la financiación de la cultura, se requiere que los gestores culturales se apropien del discurso y prácticas exitosas que vinculan cultura y desarrollo, trabajar por generar empresas sostenibles de base cultural, hacer uso de las nuevas tecnologías y del trabajo en redes, reemplazar, en palabras de Lala Deheizelin, el esquema “del tener” por el “usar”, para que así la cultura en todas sus dimensiones contribuya de manera efectiva a la transformación social y los museos se constituyan como instituciones dinámicas y comprometidas que aporten a la sociedad y su desarrollo.

CONDICIONES BÁSICAS PARA LA REESTRUCTURACIÓN DE LOS MUSEOS

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

Georgina Di Carli

Abordar la realidad de los museos en Cartagena, aun cuando las conclusiones en muchos aspectos pueden ser negativas, es el principio para empezar a pensar en cómo deberían estar o cómo nos gustaría que estuvieran los museos existentes en la ciudad. Las debilidades descritas en los asuntos básicos de las formas de gobierno, organigrama, dirección, misión, planeación estratégica, planeación museológica, público y financiación, requieren reinventar la idea que se tiene sobre el museo y estar dispuestos a modificar la manera en la que se realiza el trabajo actualmente. Si bien en primer término abordamos las debilidades

estructurales, a la vez existen fortalezas y oportunidades, que por lo visto, no han sido utilizadas o no han sido suficientemente utilizadas para mejorar la situación. La principal razón es la ausencia en la mayoría de las instituciones, de un plan definido y estructurado, de acuerdo con las posibilidades de la institución y las necesidades de la comunidad a la cual se dirigen. Aunque algunas de las debilidades han sido identificadas por los mismos museos, ha faltado pasar del enunciado a acciones concretas en proyectos realizables y medibles. La excusa no puede seguir siendo la falta de recursos económicos.

Existen estrategias para subsanar esto. Para los museos que cuentan con colección, siempre es posible realizar subastas, solicitar préstamos u otras. En el año 2012, el Museo de Arte Moderno Ramírez Villamizar, en la ciudad de Pamplona, enfrentaba una crisis administrativa, jurídica y financiera. Para dar solución a la crisis financiera, la junta del museo, aceptó la propuesta que presentó el Municipio de Pamplona, que consistía en solicitar un crédito a una institución financiera pública o privada, respaldada por una de las obras de la colección que el Maestro Ramírez Villamizar dejó para ser comercializada. Esto les permitiría cancelar la deuda laboral, los servicios públicos y a los proveedores y les daría tiempo para vender la obra y cancelar posteriormente el crédito. También en agosto de ese año, en alianza con la Fundación Corazón Verde y

artistas de la ciudad, se realizó una subasta de 90 obras, cuyo recaudo tuvo como destinación ayudar económicamente al museo y a la Fundación Corazón Verde. Aunque esta solución no tuvo buen resultado, ya que el director nombrado en noviembre del año pasado renunció en febrero de 2013, tras meses de esperar a que la representante legal de la Corporación Ramírez Villamizar, entregara los dineros recaudados en la subasta.¹⁸ Al no tener el pago de los compromisos laborales al día, no se pudieron suscribir convenios con el Ministerio de Cultura por \$217 millones y nuevamente el museo está en crisis.

A la vez que se planteó la anterior como solución a la crisis financiera, se planteó una solución a la crisis administrativa. Para 2012, el museo había estado sin director por dos años y contaba con tres personas de personal de apoyo que desempeñaban labores de aseo, vigilante y encargado del inmueble y guía. Se propuso que la Universidad de Pamplona se encargara del manejo y administración, ya que cuenta con experiencia comprobada en este tipo de procesos- tiene a su cargo la Casa Águeda Gallardo de Villamizar – Comodato con el Ministerio de Cultura y el Teatro Jáuregui. La respuesta de la

¹⁸ Museo Eduardo Ramírez Villamizar vuelve a quedar en estado crítico:
<http://www.youtube.com/watch?v=g5vslS8Wy2Y>

Universidad fue que esta opción sólo sería viable si se realiza el saneamiento financiero y laboral del Museo.

Otra opción puede ser proponer algo similar al modelo de la Fundación Patio Herreriano de Arte Contemporáneo Español de Valladolid. Este centro de arte contemporáneo es producto de la colaboración entre el Ayuntamiento de Valladolid-titular del edificio y principal fuente de financiación- y la asociación Colección Arte Contemporáneo, integrada por 23 empresas españolas, propietaria de la Colección Permanente del Museo.

Tomando como marco de referencia matrices de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, (DAFO) incluidas en documentos de planeación estratégica de algunos museos de la ciudad y de un diagnóstico de la situación de los museos en América Latina, construido por Georgina Di Carli, propongo el siguiente análisis para los museos de la ciudad de Cartagena.

Cuadro 7. Análisis DAFO para los museos en la ciudad de Cartagena

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERIORES	<ul style="list-style-type: none"> - Las colecciones* - Ubicación estratégica de las sedes de los museos en edificios de valor arquitectónico e histórico en el Centro Histórico de la 	<ul style="list-style-type: none"> - Desconocimiento de la misión del museo: misión y objetivos poco flexibles y anticuados. - Desconocimiento de los debates y las tendencias de los museos en la actualidad. - Falta de capacidad en la gestión. - Falta de personal especializado. - Reducida capacidad para renovar exposiciones y diseñar

	<p>ciudad.</p> <p>*La excepción es el Museo Histórico-Palacio de la Inquisición, que no cuenta con colección representativa, lo que le da infinitas posibilidades para diseñar una museografía diferente.</p>	<p>actividades, productos y servicios de alto impacto.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presupuestos insuficientes y generalmente dependientes de una sola fuente. - No se aprovechan los recursos existentes ni los contactos. - Cuerpos directivos conformados por "Juntas de notables" o "patronatos sociales", cuyo aporte a la dinamización del museo no ha sido evidente.
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
EXTERIORES	<ul style="list-style-type: none"> - Organizaciones sin ánimo de lucro que permiten generación y/o desarrollo de recursos de diversas fuentes (público-privadas). - Demanda creciente del turismo cultural. Existencia de un "público cautivo" (Sector educativo). - Diversos eventos culturales a lo largo del año que tienen como sede la ciudad. - Nuevas ofertas de capacitación (presenciales y virtuales). Acceso a las TIC. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tendencia a reducción de presupuestos para cultura provenientes del Estado. - Competencia en la búsqueda de recursos con otras organizaciones culturales. - Ofertas de ocio o uso del tiempo libre por parte de otras organizaciones que compiten por el tiempo y el dinero del público. - Percepción de la comunidad (públicos, financiadores etc.) del museo como una institución estancada, anacrónica y de espaldas a la ciudad.

Las propuestas de acción que se sugerirán a modo de conclusión, tienen como principios guía: lograr la confianza del público, la relevancia de la institución para las comunidades, la creatividad y la innovación a través de la oferta de experiencias auténticas y únicas, la preservación de viejas alianzas y la creación de nuevas.

El carácter idóneo de un museo en el Siglo XXI, lo aleja cada vez más de la idea de recinto estático, elitista y cerrado. Los lineamientos consignados en la Política Nacional de Museos (2009), reclaman que se adopten las nuevas visiones sobre su función social y se incluyan conceptos como inclusión, reconocimiento, diversidad, identidad y participación de la comunidad.

El museo, en su concepción más contemporánea, ha sido identificado por diversos autores como: "espacio de construcción de ciudadanía", "agente de la democratización de la cultura", "espina dorsal del turismo cultural", "agentes del cambio social y el desarrollo"; concepciones que ratifican al museo como una institución que reformula permanentemente su identidad y que cada vez es necesario precisar más los compromisos de los museos con las sociedades de las que hacen parte. Para esto el servicio público que ofrecen y la función educativa que deben cumplir, deben ser los ejes de todas las acciones que se emprendan.

"... el museo debe procurar trabajar con la comunidad/sociedad en la preservación, investigación y comunicación de su propio patrimonio y memoria, generando conocimiento sobre éstos en la medida de las capacidades de cada institución. A través de la preservación del patrimonio y la memoria, y de su labor educativa, los museos contribuyen a generar sentido de pertenencia y a la formación de ciudadanos tolerantes y respetuosos y se convierten entonces en foros o espacios de conversación, de encuentro e intercambio, de construcción de ciudadanía, de socialización de identidades, una puerta hacia la investigación y la inspiración de nuevas ideas, y en instituciones fundamentales en el desarrollo de la industria turística." (PNM, 2009).

El valor de un museo hoy día más allá de las colecciones que pueda custodiar, se define por el alcance del servicio a la sociedad y su desarrollo. Pero de nada sirve citar lo anterior como un concepto vacío, si en la realidad las concepciones que guían las prácticas en los museos, no han hecho eco de los nuevos paradigmas museales, políticas educativas y evaluación museal, así como de las metodologías para el desarrollo de proyectos pedagógicos en los museos. Se necesita formación y actualización.

Transformarse es necesario para sobrevivir, adaptándose a nuevas condiciones y medios. En la experiencia nacional, quizás el ejemplo más paradigmático sea la profunda transformación institucional que vivió el Museo de Antioquia en el año 1997, cuando:

...la situación económica del Museo era angustiante. Hubo períodos en los que se llegó a retrasar el pago de salarios a los empleados hasta en cinco meses. La seguridad social no estaba al día, las deudas ascendían a varios cientos de millones de pesos. El espacio limitaba significativamente las posibilidades de exhibir las colecciones. El número de visitantes anuales era ínfimo. El entorno, con graves problemas sociales manifestados en ventas ambulantes, indigencia, prostitución, inseguridad, agravaban la situación. El conjunto incidía no sólo en la decisión de visitar el Museo, también habían llevado a la institución al olvido. (Historia del proceso de renovación institucional, página web, Museo de Antioquia)

Peor situación no podía existir, pero dos acciones claves cambiaron el rumbo del Museo de Antioquia, para hacer de éste una de las entidades culturales más importante de América Latina; conseguir una nueva sede y “poner tanto las obras como el edificio al servicio de la comunidad”:

...Decidimos poner el énfasis en los niños de cualquier condición y en los sectores de menores recursos económicos, quienes tradicionalmente han sido marginados del disfrute de la lúdica y de las actividades culturales de alta calidad, para que incorporen ambas posibilidades a su cotidianidad.

Esto conllevó a su vez una profunda redefinición de la misión, que enfatizó la vocación educadora y de democratización del acceso a la cultura y orientó la misión del museo, más allá de los límites de las bellas artes y del patrimonio, definiéndolo como un espacio educativo y cultural antes que artístico, donde todas las expresiones se promueven, incluyendo las inmateriales.

... El Museo de Antioquia es un Museo de larga trayectoria que ha renovado su proyecto de museo, mediante nuevas herramientas de gestión cultural, introduciendo valores sociales y educativos a su tradicional misión de investigación, conservación y difusión del patrimonio para incidir en el desarrollo cultural comunitario. El museo emprende un proceso de renovación de su planificación estratégica en aras de consolidarse como un centro cultural transformador de su entorno más cercano así como de la ciudad y la región de Antioquia. Con este replanteamiento el museo pretende profundizar en su vocación educadora y de democratización del acceso a la cultura iniciada con su proceso de renovación institucional en 1997. La nueva concepción del museo, elaborada de forma participativa, prioriza su responsabilidad social

a partir de valores éticos políticos y estéticos. Así, todo su entramado de programas y actividades se articula en función de su nueva orientación y sus valores.”

Durante la alcaldía de Juan Gómez Martínez, se pone en marcha el Proyecto de Recuperación de la Zona de la Veracruz y la reubicación del Museo de Antioquia en esta zona, para convertirlo en el detonante de un cambio para el centro de Medellín. Si bien el museo contó para su inicio con recursos dados por la Alcaldía de Medellín, Bancolombia y el maestro Fernando Botero, el museo debe gestionar la totalidad de sus recursos, pues no cuenta con ninguna partida asignada de ninguna institución. Los principales socios del museo o Grandes Mecenas, son los 3 mencionados anteriormente, además del Banco de la República y el Ministerio de Cultura. Se les da este título por la cantidad de proyectos y convenios que se desarrollan de manera conjunta.

Proceso similar, en cuanto a concebir una infraestructura cultural, que dinamice un sector de la ciudad, es el del Parque Cultural del Caribe- Museo del Caribe y la renovación urbana del centro histórico de Barranquilla. La idea liderada entre varios intelectuales, académicos y empresarios de la región, convocados por Gustavo Bell, en ese momento vicepresidente, empezó a

gestarse desde el año 1998 y se inauguró en 2009. El complejo depende de la Corporación Parque Cultural del Caribe, como la entidad sin ánimo de lucro encargada del Parque Cultural y el Museo del Caribe. Para éste proyecto los recursos provinieron principalmente del Fondo Nacional de Regalías, de la gobernación del Atlántico, del distrito de Barranquilla y el Ministerio de Cultura, así como aportes privados de la Cámara de Comercio de Barranquilla y empresas como la Fundación Mario Santo domingo, Acesco, Fundación Electricaribe, Terpel, Promigás, Une, Argos, Fundación Bancolombia, Suramericana, entre muchas otras.

Si bien es parcialmente cierto que en Cartagena no ha habido apoyo por parte de las administraciones locales y departamentales, puede afirmarse que son pocas las instituciones museísticas de la ciudad que han presentado proyectos encaminados a proveer servicios educativos u otro tipo de actividades. Más allá de solicitar aportes económicos para gastos de funcionamiento, no ha habido propuestas que vinculen la acción del museo con un impacto social que beneficie de alguna forma a la comunidad y que pueda ser del interés tanto del sector público como el privado.

El problema de fondo son las limitadas capacidades de interlocución, que son el reflejo de una concepción conservadora de la cultura y el total desfase de las instituciones museísticas con la gestión cultural actual.

Es necesario cambiar el discurso y la forma de relacionarse tanto con el sector público como con el privado. No se puede seguir intentando conseguir apoyos desde un esquema asistencialista, en donde a cambio de la inversión financiera o en especie de los posibles financiadores, más allá de la satisfacción por contribuir, no se le ofrecen proyectos con beneficios sociales o económicos. Los museos no han desarrollado planes de mercadeo social que les representen beneficios a los posibles financiadores a nivel de publicidad, promoción de su imagen institucional o servicios del museo, como cesión de espacios para la realización de eventos, boletería, visitas guiadas, etc. Es necesario apropiarse de argumentos que justifiquen la necesidad e importancia de invertir en los museos.

Si a esto sumamos una tradición de administraciones locales y regionales, caracterizadas por la debilidad para dar solución a los graves problemas de la ciudad y la región, por no mencionar la ausencia del tema cultural, podría decirse, como hipótesis, que desafortunadamente, la ciudad de Cartagena tiene los museos que se merece.

Lo deseable sería que cada institución tuviera la capacidad de definir y redefinir su función. Pero, como las instituciones están conformadas por personas, a menos que se dé una reestructuración de las juntas directivas y por ende de quien dirige las instituciones y esto quiere decir, nuevas personas, que aporten ideas y capacidades que sirvan al objetivo de dinamizar los museos, este cambio será más que improbable. Ante el hecho incuestionable de que si se continúa funcionando de la misma forma, sólo se contribuirá a ahondar, la percepción de la comunidad (públicos, financiadores etc.), del museo como instituciones estancadas, anacrónicas y de espaldas a la ciudad, cada vez será más difícil conseguir los apoyos necesarios y la crisis será más profunda.

En el ámbito cultural local, puede pensarse en la renovación que sufrió el Festival de Cine de Cartagena, tras años de sortear dificultades organizativas y económicas, que estuvieron a punto de decretar la insostenibilidad de la entidad, así como el apoyo de un público que veía cada año el deterioro en la calidad, organización, etc. A finales del año 2006, una nueva gerencia, la alianza con RCN y el apoyo del Ministerio de Cultura, hicieron posible superar la crisis y crear las condiciones para posicionar nuevamente el Festival como uno de los más

importantes del sector.¹⁹ ¿Qué cambió?: nuevas gerencias, alianzas que aportaron recursos económicos e imagen mediática, reorganización de la junta directiva gracias a cambios en la presidencia de la misma, y contratación de una directora artística con formación y experiencia específica en el tema.

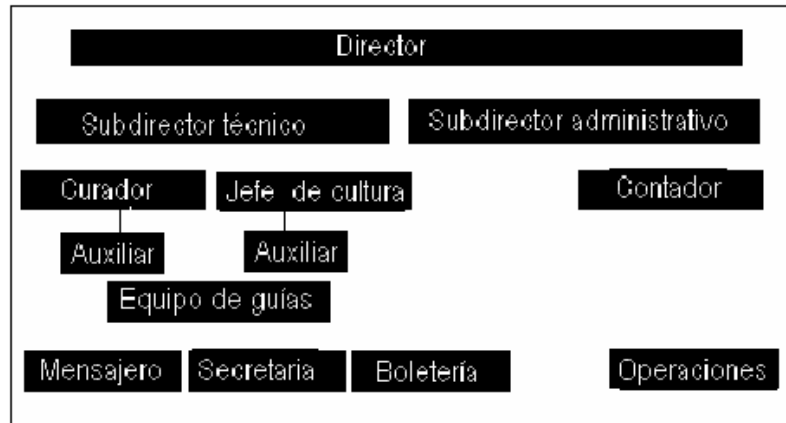
Proponer lo anterior no es una novedad, ya en los planes estratégicos del Museo de Arte Moderno y del Museo Naval, se establece que la primera acción que debe llevarse a cabo es ésta:

...Sin lugar a dudas una de las primeras acciones que debe adelantar el Museo de Arte Moderno de Cartagena es la reestructuración de su junta, no sólo en el sentido de nombrar a nuevos miembros por la ausencia de otros, sino que se debe pensar en que es este, el órgano llamado a dinamizar el Museo y a aceptar una serie de responsabilidades que no pueden recaer sólo sobre la Dirección. Es esta junta, la llamada a gestionar y a desarrollar actividades capaces de generar los recursos necesarios para el óptimo funcionamiento del Museo. La iniciativa de esa reestructuración debe ser propuesta por el equipo del museo ya que no se ve claramente que otros miembros de la junta estén dispuestos a liderar dicha iniciativa”.

El plan estratégico del Museo Naval va más allá y propone un organigrama básico: “Conformación de un equipo: acción crítica ya que del

¹⁹ Ver: <http://www.semana.com/entretenimiento/articulo/dias-noches-cine-cartagena/83596-3>
<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2373986>

recurso humano depende la realización de este plan". La propuesta de organigrama es:



Aunque para muchas instituciones puede ser difícil en términos económicos la apertura de puestos de trabajo especializados, en el caso del Museo Naval se recomienda que los recursos excedentes, provenientes en su mayoría del alquiler de espacios, sean empleados para la conformación del equipo, ya que como entidad sin ánimo de lucro los recursos deben reinvertirse en la entidad. Otra institución para la que sería necesario reestructurar la junta directiva es la Casa Museo Rafael Núñez. Quizá éste sea el momento oportuno ya que se está desarrollando una nueva museografía, para que el Ministerio de Cultura abra la licitación y sea otra entidad cultural, previa presentación de un plan, la encargada de la administración de la Casa Museo.

En el caso del Museo Santuario San Pedro Claver la situación de la estructura organizativa es muy compleja y su funcionamiento es más el de una sala de exhibición con acceso al público que la de un museo. Prácticamente el museo depende de una persona, su actual director, Padre Tulio Aristizábal, con lo que el futuro del museo es incierto, una vez falte él.

El Museo del Oro Zenú, dependiente del Banco de la República, a diferencia de su homólogo en Bogotá, funciona en Cartagena con prácticamente un personal de apoyo: vigilantes, personal de mantenimiento, una directora y un auxiliar que deben realizar todas las labores propias del museo, que mayormente se traducen en los servicios educativos y culturales. De esta forma, aunque el programa educativo que se concentra en el público escolar está muy consolidado, existen limitaciones de presupuesto y personal disponible para realizar ésta y otras labores propias de la actividad del museo, como ampliar y desarrollar servicios para más tipos de públicos, ofrecer más programación o realizar actividades fuera del museo.

Similar situación se presenta en el Museo Histórico, donde sólo hay dos personas de planta para el Área Educativa y Cultural y ocasionalmente, estudiantes en práctica, a los que se forma y concluido el período de pasantía, se

van de la institución. También cuenta con una encargada de comunicaciones y otra de mercadeo. Es de esperar que en la medida en que se consolide el plan estratégico, se abran más plazas de trabajo y se logre consolidar un equipo suficiente para desarrollar todo el potencial de un museo clave en la ciudad.

El punto es claro, para que un museo cumpla su misión debe contar con personal especializado y suficientes puestos de trabajo, que garanticen el desempeño de todas las actividades.

Una opción para las entidades que tienen limitaciones de personal o presupuestales puede ser poner mayor énfasis en alguna área específica. Por ejemplo, si la colección es su fuerte, dedicarse a fortalecer la investigación sobre la misma, o si hay interés especial por la preservación convertirse en un centro especializado en ésta área. También puede haber mayor énfasis en las actividades educativas y que la investigación sobre la colección, pase a segundo plano o fortalecer las exposiciones temporales en caso de que la colección propia no sea suficiente. Le corresponde a cada entidad identificar en qué pueden ser más competentes y desarrollar un proyecto con ese objetivo, que les permita empezar a dinamizar y fortalecer una de las áreas y construir a partir de esto el resto de la organización del museo.

El esquema anterior puede relacionarse con una disciplina conocida como gerencia por proyectos, que contrasta con la forma más tradicional de trabajar en base a procesos, que operan de forma permanente, creando los mismos productos y servicios una y otra vez. La gerencia por proyectos es "la disciplina de organizar y administrar los recursos, de forma tal que un proyecto dado sea terminado completamente dentro de las restricciones de alcance, tiempo y coste planteados a su inicio". Como cada proyecto es único, administrar uno requiere de una filosofía distinta, así como de habilidades y competencias específicas, permitiendo la interdisciplinariedad y el trabajo en equipo de profesionales de diversas áreas: Psicología, Antropología, Politología, Historiador, Comunicador, Licenciados en educación, Artistas Plásticos, Gestores Culturales.

Dada la carencia de recursos formativos en el campo de los museos en la región, ésta opción puede beneficiar a la actividad del museo, ya que contará con las habilidades y competencias de diversos profesionales que enriquecerán la actividad del museo y consolidarán un grupo especializado en el trabajo museístico. Por otra parte funcionar con este esquema permite generar recursos por la venta de estos proyectos tanto al sector público como al privado. Hoy día son varios los museos que se sostienen por proyectos que se venden al sector público o privado. El Museo de Antioquia y el Museo del Caribe, han establecido

está vía como mecanismo de trabajo fundamental. También hay otras entidades de menor escala, que hacen uso de esta estrategia para su sostenimiento y actividad, como la Casa Museo de Julio Flórez en Usiacurí, el Museo del Tolima, el Museo Juan del Corral en Santafé de Antioquia, el Cementerio de San Pedro, el Museo Universitario de la Universidad de Antioquia y otros, quienes han logrado conseguir la sostenibilidad, basados en tres relaciones esenciales y complementarias: la ayuda estatal, el apoyo privado y la participación activa de la sociedad civil. Empresas privadas, universidades, cámaras de comercio locales, administraciones distritales y departamentales, ministerios, entidades sin ánimo de lucro, etc., hacen parte de la red de apoyos conseguida por los museos para poder llevar a cabo sus actividades.

El siguiente cuadro muestra un resumen de experiencias de buenas prácticas de algunos museos del país que fueron presentadas en el I Encuentro Nacional de Museos, realizado en Bogotá en el año 2009 y exponen claramente la deseable tríada de Estado, empresa privada y sociedad civil, como apoyos fundamentales de la actividad de los museos.

Cuadro 8. Ejemplos de programas y proyectos desarrollados por Museos en el país

Museo de Antioquia
<p>Nombre proyecto: Museo y Territorios (antes Museo Itinerante)</p> <p>Descripción: Ofrece la posibilidad para que el Museo de Antioquia salga al encuentro con las comunidades, no sólo de Antioquia, sino de toda la región y el país. Los ejes de la expedición</p>

son: Patrimonio vivo, identidades, comunicación, territorio, memoria, museo, arte, cultura y derechos humanos; todo ello dirigido a impulsar el reconocimiento, valoración y reinterpretación de lo propio, a través de escenarios que promuevan la participación activa de los sujetos, recogiendo las estéticas locales, la historia; motivando la imaginación mediante el uso de símbolos, promoviendo la observación del entorno, favoreciendo la formulación de preguntas y propiciando circuitos culturales a manera de red.

Apoyo/Financiación: Isagen, Ecopetrol, EPM, Corantioquia, Alcaldía de Medellín, Fundación Príncipe Claus.

Nombre del proyecto: Fiesta de Faroles y Alegría

Descripción: Evento para celebrar la Navidad, que consiste en una comparsa con 300 artistas de los barrios populares de Medellín. Con los habitantes del barrio se realizan talleres para capacitar en la elaboración de faroles, que luego son comprados por el museo, favoreciendo de esta manera el empleo.

Casa Museo de Julio Flórez-Municipio de Usiacurí

Nombre proyecto: Rescate y proyección museal de la casa de Julio Flórez en Usiacurí.

Descripción: Tras ser la residencia de la familia Flórez y herederos por cerca de 90 años, la Fundación Coprous custodia el inmueble desde al año 2000, año en el que recibieron la casa en muy malas condiciones de infraestructura. La fundación destaca los siguientes hitos de su gestión:

1. Convenio con los hijos del poeta Julio Flórez para la administración de la casa y el desarrollo del museo.
2. Organización de un equipo de voluntarios para abrirla al público.
3. Formulación y gestión proyectos para la restauración del inmueble y de los objetos que contiene la casa. Los proyectos para la restauración del inmueble, tienen estudios y formulación de los proyectos de Ingeniería y Restauración Arquitectónica con el apoyo de la Universidad Simón Bolívar y la Corporación Universitaria de la Costa y se encuentran radicados y viabilizados en el banco de proyectos del departamento.
4. Aplicación del enfoque gerencial "Museos Sostenibles para el Desarrollo de sus Comunidades".
5. Ordenanza No. 000032 de diciembre de 2002. (Declaratoria formal del bien como Patrimonio Cultural del departamento del Atlántico)
6. Resolución No. 0067 de 2003 de la Secretaria de Educación Departamental: "Por medio de la cual se establece la visita de los colegios a la Casa Museo con fines pedagógicos".
7. Ordenanza No. 000030 de diciembre de 2003. (Por medio de la cual se conceden unas facultades y autorizaciones al señor gobernador del departamento del Atlántico a fin de incluir en el presupuesto de rentas y gastos del departamento vigencia 2004, una partida de ciento ochenta millones de pesos (\$180.000.000.00) para la restauración, mantenimiento y funcionamiento de la casa museo del poeta Julio Flórez)
8. Acuerdo Municipal No. 002 de febrero de 2005. (Declaratoria bien de interés cultural)
9. Gestión jurídica para la ejecución del proyecto de restauración.
10. Presentación de propuestas a empresas privadas.
11. Alianzas con colegios y Caja de Compensación Familiar para la visita de colegios.
12. Ley 1126 de febrero de 2007 (Declaración de patrimonio cultural de la Nación y Monumento Nacional)

13. Asesoría y Capacitación sobre Museología por parte del Museo Nacional y del Museo del Oro.

14. Programación Cultural y Formación Artística en Música y Poesía con el apoyo del Municipio y del Ministerio de Cultura.

Han gestionado los siguientes recursos:

1. Donación de estudios para la formulación del proyecto de restauración.

2. Donaciones en especie por parte de empresas para la realización de actividades culturales y asistir a capacitaciones de la Red Nacional.

3. Aporte económico de la Gobernación del Atlántico.

4. Aporte económico del Programa Nacional de Concertación.

5. Donación administración del proyecto de restauración por parte de la Fundación Mario Santodomingo

6. Donación de estudios para la formulación del proyecto Plazoleta

Museo de Arte del Tolima

1. Mediante gestión con el Ministerio de Cultura y la división de infraestructura años (2004-005), se realizó un convenio por cien millones de pesos y se terminó el otro 30% de obra que había quedado sin terminar en la fase inicial más otras cosas que se le pudieron agregar a la obra que el museo no tenía como (la biblioteca, la tienda, las oficinas) correspondiente a:

- Terminación de la zona de talleres y curaduría, escalera de acceso a curaduría, pisos y adoquines zona de talleres y zona de parqueadero interno.
- Cubierta en yeso para reservas, accesos camerinos, baño camerinos.
- Biblioteca, tienda primera fase, oficina de dirección, piso auditorio, escalera de acceso a proyección, piso zona de taquilla y zona de proyección.
- Cerramiento zona trasera del Museo.

2. Mediante gestión con el Ministerio de Cultura se realizó un convenio con la división de Cinematografía para dotar el auditorio con un sonido 5.1 y un video beam para fortalecer las actividades audiovisuales por lo que se creó el DIDA Departamento de Investigación y Desarrollo Audiovisual - 2005

- Como resultado de esta gestión se creó el DIDA departamento de Investigación y desarrollo audiovisual, a través de él se puso a funcionar la sala como el Cine – Club MAT DIDA, con ciclos de cine todos los viernes y sábado.

- Se empezaron a realizar eventos audiovisuales como el Festival Andino de Cortometrajes y ciclos especiales de trabajos de realizadores audiovisuales.

3. Convenio Ministerio de Cultura y la Red Nacional de Museos para el programa de Colecciones Colombianas. 2004 – 2005.

4. Concertación Ministerio de Cultura para apoyar la programación de exposiciones de todo el año:

- Por cinco millones trescientos 2006
- Por cinco millones seiscientos 2007

5. Ministerio de Cultura y división de cinematografía – se participó en el proyecto INI Tolima 2006, por diez y seis millones de pesos, se realizaron 2 cortometrajes los cuales se enviaron el año siguiente a la muestra de video en el marco del Festival de Cine de Cartagena 2007.

6- Mediante convenio con la Cámara de Comercio de Ibagué se logró el apoyo económico para la compra de

equipos (cámara fotográfica digital, cámara de video, proyector de acetatos y scanner fundamentales en el proceso que se viene desarrollando en el MAT. 2006

7. Mediante convenios con la alcaldía de Ibagué se han logrado capacitar más de 800 niños de población vulnerable del municipio con talleres en artes, fortalecidos con los programas de visitas guiadas al Museo

a-2004 diez millones – talleres a los niños de las siguientes instituciones:

Amina Melendro, Simón Bolívar, Diego Fallón (comunas 1 y 2) entre 6 y 15 años

- Total de niños capacitados 450

B-2005 diez millones – talleres a los niños de: institución educativa Diego Fallón, Colegio Germán Pardo y niños de la comuna 6 sector Ambalá.

- Total de niños capacitados 270

C-2008 cuarenta y ocho millones: Talleres, Plan Padrino, matachín, festival de Junio y Talleres.

Talleres a niños del Colegio Alberto Santofimio Caicedo, Ciudad Luz, Plaza de Mercado de Chapinero y Comuna 6 Ambalá –Tolima Florece el amor.

- Total de niños capacitados 470

d- 2009 cincuenta millones de pesos apoyo programación de exposiciones de Junio a Diciembre.

Nombre del proyecto: Exposición Botero en Ibagué.

Con la Cámara de Comercio se realizó un convenio por cuarenta millones para apoyar la exposición Botero en Ibagué.

Mediante convenio con la Alcaldía se consiguieron ochenta millones para realizar la muestra Botero en

Ibagué 2008: entrada gratuita a veinte mil niños y jóvenes de las diferentes instituciones educativas del municipio.

Oficina de la Juventud (Alcaldía Municipal) veinte millones para realizar Botero en Ibagué. 2008: entrada a 5000 jóvenes de las diferentes comunas de municipio.

Con Ibal (Empresa Ibaguereña de acueducto y alcantarillado) – veinte millones para realizar Botero en Ibagué 2008: entrada gratuita a 2000 personas y se realizaron varias de las piezas graficas de la muestra Botero en Ibagué.

Fuente: Selección de buenas prácticas. Programa de Fortalecimiento de Museos.

Algunos museos, como los anteriores, se han concentrado en fortalecer y mejorar las relaciones con cualquier potencial fuente de ingresos. Buscan donaciones de particulares, bien sea a través de un gran mecenas o la recientemente acuñada forma de crowdfunding²⁰, así como de empresas,

²⁰ También conocido como **microfinanciación colectiva** o **micromecenazgo**, es la cooperación colectiva, llevada a cabo por personas que realizan una red para conseguir dinero u otros recursos, se suele utilizar internet para financiar esfuerzos e iniciativas de otras personas u organizaciones. Crowdfunding puede

aumentan los ingresos autogenerados a través de entradas, tienda, servicios de restauración y alquiler de espacios y se esfuerzan por comprometer la participación de la sociedad civil, a través, entre otras propuestas del voluntariado o la adopción del modelo de museo sostenible.²¹ A través de éstas estrategias no necesariamente se buscan exclusivamente recursos financieros. Para el desarrollo de algunos proyectos, es tanto o más necesario contar con otros tipos de recursos, humanos, técnicos o en especie.

En el contexto actual no es posible seguir esperando la financiación estatal completa de los museos. Existen nuevas vías de financiación de los museos que tienen como orientación una mayor participación de las comunidades donde los museos se asientan, porque un museo sin el respaldo de la comunidad es un espacio vacío y sin sentido.

El cambio en el modelo de financiación, especialmente para aquellos museos organizados como entidades sin ánimo de lucro, debe ser un objetivo en el corto plazo. Una opción podría ser la externalización de la gestión de algunas de sus actividades a través de un asociado específico, afín al proyecto o

ser usado para muchos propósitos, desde artistas buscando apoyo de sus seguidores, campañas políticas, financiación del nacimiento de compañías o pequeños negocios. (Wikipedia)

²¹ El patrimonio abordado desde su uso social, como instrumento de educación e identificación colectiva y como medio de desarrollo económico y social a través de la gestión de proyectos productivos que vinculen a la comunidad objetivo del museo.

interesado en desarrollar proyectos en beneficio de sectores específicos de la población. De esta forma podrían establecerse convenios con otras entidades sin ánimo de lucro para la gestión de algunas actividades. Así como también pueden empezar a establecerse alianzas con otras instituciones para compartir exposiciones y programas, personal y conocimiento técnico, promoción y marketing. En este esquema puede darse el manejo de las dependencias, que aunque no son propias de la actividad del museo, les dan un valor agregado y mayores servicios a los visitantes, como una tienda de recuerdos, librería, café, restaurante, etc. También pueden externalizar los servicios educativos, siempre y cuando la institución tenga claro los objetivos y el mensaje que quiere transmitir y haga un seguimiento de los mismos para ver su cumplimiento y no considere que utilizar la estrategia de la venta de servicios educativos es exclusivamente una forma de obtener recursos.

Son infinitas las posibilidades de gestión y proyección de la actividad de los museos, vinculados a la educación, el turismo, al emprendimiento, ojalá que las reflexiones consignadas en este trabajo sirvan para animar la discusión sobre los museos de la ciudad, cuestionando su actual modelo de gestión y que sea necesario establecer nuevas formas organizativas que contribuyan a que las entidades museísticas se fortalezcan y desplieguen todo el potencial

ANEXO 1. COMENTARIOS DE VISITANTES A LOS MUSEOS REGISTRADO POR TRIPADVISOR.



Castillo de San Felipe

"es espectacular el castillo"

pedrodanielve

Barquisimeto - Venezuela

Escribió una opinión el 20 noviembre 2006: "Es un sitio muy antiguo y lleno de historia me encanto los túneles, en fin absolutamente todo lo recomiendo ampliamente"

"La historia trasciende..."

TripAdvisoMember

Argentina

Escribió una opinión el 4 agosto 2009:"y se vive a lo largo y ancho de todo el tour por este castillo. Sus guías (todos oriundos de la zona) te transportan a la época. Su estructura es fenomenal, a pesar de los tristes episodios históricos que se vivieron allí. Ofrece una vista espectacular 360 grados de la ciudad (tanto Bocagrande como la antigua amurallada). Se aconseja..."

"Imperdible!"

Rosa73

Panamá

Escribió una opinión el 15 septiembre 2009: "Aprovecha las primeras o las últimas horas del día para hacer este paseo. Con mi marido llegamos caminando (unos 20 minutos) desde el barrio Histórico. La visita se aprovecha muchísimo contratando una explicación guiada excelente luego de pagar la entrada. Los guías de allí son muy interesantes y optimizan la visita por unos u\$s 8 por persona aprox. Vale la..."

"Simplemente espectacular"

RodrigoMansilla

Temuco, Chile

Escribió una opinión el 12 septiembre 2010: "Lo mejor es visitarlo temprano en la mañana, antes que caliente el sol, ya que en el castillo no hay nada que te proteja, hay que llevar agua, dentro solo hay un lugar donde venden. Los túneles están muy bien conservados e iluminados, desde las partes abiertas hay muy buena vista de la ciudad. En el lugar que llaman el..."

"Castillo de San Felipe de Barajas"

crazyargentine

Buenos Aires

Escribió una opinión el 1 noviembre 2010: "este castillo es la fortificación más grande construida por los españoles en la época colonial, tiene innumerables pasadizos y túneles que muestran al visitante el accionar del ejército español en ese entonces. Demás está decir que en la parte alta del castillo se tiene una hermosa vista de la ciudad".

"Es como estar en contacto con la historia viva Escribió una opinión el 9 septiembre 2011: "Estábamos alojados con mi esposa en el Hotel Capilla del Mar en Bocagrande en Cartagena, y decidimos hacer una excursión para conocer el Fuerte de San Felipe de Barajas en una guagua, o sea micro sin vidrios en sus ventanillas y con cuatro filas de asientos en paralelo. a pesar que en el hotel, el botones se ofreció a contratar este servicio para nosotros, como argentinos y desconfiados, nos fuimos a una plaza y lo contratamos personalmente. por supuesto nos salió el mismo precio y nos hubiéramos ahorrado la espera y paseo por todos los hoteles para recoger pasajeros. Respecto al Castillo, es increíble su estado de conservación y no deja uno de admirar tamaña obra de ingeniería, pensada para la defensa de la ciudad. Increíbles los pasadizos y las torres de vigilancia. Maravillosas vistas de la ciudad. Y luego visita a la ciudad amurallada, donde fuimos a cenar. Hermoso lugar donde uno camina y hay infinidad de lugares con música en vivo. Por supuesto es muy fácil perderse. Aprendimos que la torre del reloj, sirve para orientarse y de brújula para ir a algún lugar. Tres días son suficientes para recorrer Cartagena. Eso es lo que te dicen las empresas de turismo. Yo creo que puedes disfrutarla una semana y no te arrepentirás.

"Vale la pena visitarlo"

Tereg

Santiago, Chile

Escribió una opinión el 16 octubre 2011: "Nos encantó el tour a este castillo que es en realidad un fuerte español. Lo más admirable es conocer las impresionantes tácticas de guerra que utilizaban hace tanto tiempo. También es muy bonita la vista de la ciudad y sobretodo ver tan linda y grande Bandera de Colombia flameando en una forma espectacular sobre el castillo y el mar. Hay que ir preparado para pasar bastante calor. Llevar anteojos y bebida."

"Vale la pena visitarlo una vez, ojalá muy temprano ó después de las 3 pm, cuando el sol no es tan fuerte."

HESCADA

BOGOTA

Escribió una opinión el 18 octubre 2011: "Tendrás fotos bellísimas en este sitio, ve con ropa muy cómoda y zapatos súper descansados y frescos. Te toma dos horas"

"Algo para hacer!"

correapatricio

Buenos Aires, Argentina

Escribió una opinión el 27 octubre 2011: "La verdad no me impresiono mucho! esto está a 10 minutos caminando desde la Ciudad amurallada. La entrada al castillo cuesta unos \$35.000 COL....y lo mejor es ir bien temprano ya que se puede apreciar más el sitio...Es aburrido pero es bueno para hacerlo!"

"UN LUGAR INOLVIDABLE PARA VISITAR"

Ante G

Los Teques, Venezuela

Escribió una opinión el 28 octubre 2011: "Un joya histórica que raramente podemos a apreciar en nuestros días. Es punto obligado de visita para todo aquel que vaya a Cartagena"

Museo de Arte Moderno

"No es Caro y es muy Interesante"

Escribió una opinión el 28 enero 2013:

"Tienen obras de artistas contemporáneos muy atractivas, honestamente no sé si cambian la exposición regularmente, pero las piezas que vimos fueron muy hermosas, recomendable totalmente, además está en el área social y turística de la ciudad amurallada, sales y sigues la rumba"

"Debe visitarse."

Escribió una opinión el 16 diciembre 2012

"Especialmente para conocer la obra de Enrique Grau, artista multifacético, pintor, grabador, escultor... Me precio de conocer la historia del arte pero recién conocí la obra del colombiano Grau al visitar el museo."

"Especial relevancia arte latinoamericano"

Escribió una opinión el 6 noviembre 2012:

"Todo me gusto en este museo, especialmente su arquitectura y que la totalidad de la obra exhibida era de artistas colombianos y latinoamericanos. Además ese día la entrada era gratis

"Un museo agradable"

Escribió una opinión el 22 octubre 2012

"Tiene una exposición muy demostrativa de arte colombiano.- Sus salones de pinturas son excelentes, en especial para quienes gustan de estas expresiones artísticas.- Merece visitarse.-"

"Haz un esfuerzo y entra, te sorprenderá."

Escribió una opinión el 13 octubre 2012:

"Cuando digo que hagas un esfuerzo es porque dentro no hay aire acondicionado y mejor visitarlo pasado las seis de la tarde, pero dentro veras un par de pintores que particularmente nos encantaron, eso si no preguntes por la tienda museo que no existe. Otra cosa buena que estarás solo visitándolo, es casi como andar por tu casa."

"La cultura del Caribe"

Escribió una opinión el 24 septiembre 2012

"El Museo de Arte Moderno de Cartagena es muy interesante y es una gran muestra del arte del Caribe colombiano. Todo es maravilloso allí adentro."

"Decepcionante, pero una manera de pasar una hora"

Escribió una opinión el 31 diciembre 2012:

"Nada especial, pero está ubicado en Plaza San Flórez (sic) y fue una manera de pasar una hora de tiempo mientras estaba lloviendo."

"Marginal en el mejor"

Escribió una opinión el 24 diciembre 2012:

"El edificio del Museo es precioso pero arte no es para tirar cohetes... falta creatividad y continuidad en la presentación"

"sucio"

Escribió una opinión el 22 diciembre 2012

"este pequeño museo necesita una buena limpieza. Los vidrios estaban sucios y las obras de arte mediocres en el mejor de los casos. Incluso uno de los miembros del personal parecía aburrido de estar allí. Mejor pasar el tiempo fuera viendo la gente que ir dentro del museo."

Museo del Oro Zenú

"Muy Bueno"

sebastianclerico

Rosario, Argentina

Escribió una opinión el 28 junio 2011: "Muy buen museo en el casco histórico de Cartagena, la entrada es gratuita y la colección es realmente hermosa. Lo recomiendo para conocer un poco más sobre las culturas de Colombia"

"Interesante"

Moixarnona

Rubí, España

Escribió una opinión el 8 julio 2011: "Sitio ideal para ir en las horas de más calor, cuando poco más se puede hacer: interesante y estaréis fresquitos. Entre 30 minutos y una hora de visita"

"Interesante museo, con toda la información sobre sus antiguos habitantes"

AsuncionAnalorena78

Asunción

Escribió una opinión el 10 octubre 2011: "Si os gusta de conocer las raíces y costumbres de los antiguos habitantes, este es el lugar, ubicado en pleno centro de la Antigua Cartagena, se erige una antiguo casona que tiene en su interior una gran colección de los elementos que usaban la parcialidad indígena de esta ciudad. Recomiendo contratar a un guía que generalmente se ofrece a la entrada del museo, el mismo podrá darle mayor información sobre toda la exposición y un poco de historia sobre las antiguas costumbres y el aporte que hicieron con sus conocimientos de regadíos"

"Nada del otro mundo!"

correapatricio

Buenos Aires, Argentina

Escribió una opinión el 27 octubre2011: "Yo pensé que iba a ser más grande y es muy pequeño!... La entrada es Gratuita, y es bueno saber un poco más de cultura. Hay una sala audiovisual en donde 6 minutos puedes conocer más sobre su maravillosa cultura..."

"Riqueza de culturas indígenas"

Patty559

Bogotá, Colombia

Escribió una opinión el 5 noviembre 2011: "Pequeño pero suficiente en la organización de la exposición de la riqueza cultural de los indígenas y sus saberes."

"Muy bueno y gratis"

cgomezsantos

Córdoba, Argentina

Escribió una opinión el 9 noviembre 2011: "Tiene una colección de piezas muy interesantes. La entrada es gratis y aun así te atienden e indican mejor que en otros museos donde cobran entrada".

"lindo museo"

luis c

Neuquén, Argentina

Escribió una opinión el 12 noviembre 2011: "algo de lo que quedo luego de la colonización española, (poco por cierto)"

"Con visitas guiadas"

Marcela C

Arraiald'Ajuda, BA

Escribió una opinión el 1 diciembre 2011 Por \$ 5000 x persona tienen guías locales que hacen una visita guiada contando un poco sobre la historia del oro de la región. Vale la pena, ya que es bastante completo. La entrada es gratuita.

"Visita obligada"

LeidisP

Cartagena, Bolívar, Colombia

Escribió una opinión el 2 diciembre 2011: "muy buen lugar para conocer un poco más de las culturas precolombinas"

"Una pequeña muestra de la riqueza Zenú"

beccaar

Bogotá, Colombia

Escribió una opinión el 7 diciembre 2011: "Este maravilloso museo está ubicado justo en frente de la Plaza de Bolívar, lugar emblemático de los cartageneros (allí es frecuente ver fantásticas muestras folclóricas). La entrada al museo es gratuita y puedes no solo ver una hermosa colección de piezas de oro y de cerámicas elaboradas por la cultura Zenú (segundo piso), también hay muestras de otras culturas precolombinas (primer..."

"Impresionante"

Javiera C
Santiago

Escribió una opinión el 11 diciembre 2011: "Creo que es uno de los mejores museos que he visitado en América Latina, muy moderno, ordenado, además las piezas expuestas son realmente impresionantes. Absolutamente recomendable"

"Corta visita"

Ximena29
Buenos Aires

Escribió una opinión el 31 enero 2012: "Es un lugar que si uno cuenta con poco tiempo puede evitar, aunque allí no perderá mucho del mismo ya que es un lugar bastante chiquito."

"Excelente"

Raquel B
Lima, Perú

Escribió una opinión el 24 febrero 2012: "Es un museo pequeño pero muy completo. Tiene piezas precolombinas impresionantes. Algo muy importante: es gratuito."

"Una sorpresa que vale la pena"

Malucita
Argentina q' vive en Finlandia.

Escribió una opinión el 29 febrero 2012: "Para aquellos que hayan visitado el Museo del Oro en Bogotá este museo no será ninguna novedad, pero vale la pena, pues está muy bien puesto y tiene una colección muy hermosa de joyas Zenú."

"Gusto a poco."

Marianmendoza

Mendoza, Argentina

Escribió una opinión el 16 marzo 2012:"Está situado en frente a la plaza Bolívar y es muy bonito como edificación, pero me pareció pobre el contenido del mismo."

"Una buena sorpresa"

AlanyMarce

Bogotá, Colombia

Escribió una opinión el 25 marzo 2012:"La colección es preciosa y permite conocer detalles de la cultura Zenú, un muy buen contexto para comprender mucho de la vida de los pueblos rivereños del río Magdalena en la actualidad, especialmente si tienes interés en visitar Mompox. Su recorrido es gratuito y la visita es realmente corta. Algunos visitantes con niños pueden ser un poco ruidosos."

"Que riqueza"

OmarSalto

Buenos Aires, Argentina

Escribió una opinión el 25 marzo 2012: "Gratuito y la posibilidad de comprender como la mano del hombre se la ingeniaba para darle belleza al oro. Una colección de altísimo valor testimonial y real. Conocerlo no lleva más de 2 hs."

Museo Histórico-Palacio de la Inquisición

"Para visitar con cierto recaudo"

Ricardo422

Rosario, Argentina

Escribió una opinión el 30 enero 2013: "Se paga una entrada bastante abultada, que no se si justifica la visita, pero en fin, una vez que se está en zona, se intenta ingresar. Muchos de los elementos que se exhiben, si no la totalidad, son réplicas y la mayor parte no fue usada en esa sede del Palacio de la Inquisición, de todas maneras para tener un panorama medianamente ilustrado de lo que fue este control exagerado y cruel, se justifica la visita"

"Muy bonito pero deberían tener más guías"

paldurans28

Medellín, Colombia

Escribió una opinión el 30 enero 2013: "El museo en si es bonito pero falta mucha información de lo que se puede ver. Es decir no hay suficientes carteles ni guías que te expliquen qué es lo que estás viendo, o de que época datan los objetos, o para que se utilizaban"

"Para conocer"

luciayanezm

Bucaramanga, Colombia

Escribió una opinión el 29 enero 2013: "Me parece una visita interesante para conocer un poco más de la historia de Cartagena. Conserva su casa estilo colonial y los elementos de tortura utilizados en la época aunque coincido en que la entrada es un poco costosa para lo poco que tiene. Es mejor que el recorrido se haga con guía."

"Regular"

Florencia R

Buenos Aires

Escribió una opinión el 24 enero 2013:"La entrada es un poco cara para lo que ofrecen. El museo tiene bastante información escrita, pero no es muy completo. Es interesante para comprender un poco la historia de Cartagena"

"Parte de la Historia"

Viejita10

Tigre, Argentina

Escribió una opinión el 20 enero 2013: "Vale la pena visitarlo para relacionar la historia del lugar. Un poco chico, están todos los elementos de tortura usados en la Colonia."

"Pobre"

Mon-TOYITA

Madrid, España

Escribió una opinión el 19 enero 2013: "Nos dejó un mal sabor en la boca, estábamos esperando algo mejor. La casa es bonita por dentro pero no mucho para ver. A la entrada un guía se nos acercó a ofrecer sus servicios y empezó a hablar con mi novio en alemán, muy amable y tan pronto le dijimos que no queríamos el tour, se enfadó y se fue refunfuñando. Eso nos pareció terrible."

"Faltó..."

PaseanteColombia

Colombia

Escribió una opinión el 18 enero 2013: "La edificación bien conservada generaba más expectativas que resultados, muy pobre la exhibición de asuntos relativos a la Inquisición"

"Visita obligada"

Liliana J

Toluca, México

Escribió una opinión el 15 enero 2013: "Otro sitio histórico que se debe visitar. Muy bien restaurado y se conserva de forma espectacular. Es triste que allí haya muerto tanta gente"

"Palacio de la inquisición Cartagena de Indias"

Nanitaholy

Atlanta, Georgia

Escribió una opinión el 14 enero 2013: "Este edificio es considerado una de las casas típicas de la arquitectura civil de la Cartagena de Indias. Se distribuyen en su interior lo que en su momento fueron cárceles y cámaras de tortura. La Inquisición tuvo como objetivo juzgar los delitos contra la fe cristiana, y nunca

reconoció inocentes. La fachada del Palacio de la Inquisición, de rejas en su parte inferior y balcones en el piso superior son las características de las casa coloniales de la ciudad. La entrada principal es de estilo barroco con molduras mixtilíneas"

"Lindo"

mamadejerry

Cali, Colombia

Escribió una opinión el 14 enero 2013: "Arquitectura imponente, lugar donde se llevaron a cabo muchas muertes en la época de la esclavitud, al frente hay un lindo parque donde se puede sentar a refrescarse, tomar una rica ensalada de frutas con las tradicionales palenqueras"

"Dedica tu tiempo a otra cosa"

Juan Carlos M

Andalucía Oriental

Escribió una opinión el 14 marzo 2011: "Este "museo" no vale la pena, ni por el coste de la entrada ni por su contenido. Las piezas de la Inquisición, además de escasas son réplicas de instrumentos de tortura, con el agravante de que en todas se consigna " este instrumento no se utilizó en Cartagena". No entiendo el porqué de ésta representación que además es mala. En el piso superior hallamos escasísimas piezas arqueológicas de mucho más escaso interés. Nota.- A la entrada se le ofrecerán unos guías que cobran unos 30.000 pesos. En definitiva, no vale la pena en absoluto."

"Interesante"

jhonyBolivar

Bolívar

Escribió una opinión el 22 mayo 2011: "El Palacio de la Inquisición es un lugar de interés no solo por el hecho de visitarlo sino que es una muestra de la historia, de nuestra historia, como la Iglesia estuvo mal dirigida tratando de incluir la IDEA DE DIOS como un castigo y de que muchos confesaran herejías no habían cometido, visitarlo nos lleva a la historia de una época de terror pero también de amor cuando la jurisdicción de la misma desapareció, por el valor las cosas valen por lo que son, si recomendaría visitarlo y conocer más de la historia"

"Si gusta de historia y como se vivía en tiempos de la colonia, este es el lugar"

AsuncionAnalorena78

Asunción

Escribió una opinión el 14 octubre 2011: "la verdad que es fácil de llegar, está en pleno centro de la ciudad de Cartagena, en una edificación de la época, lugar original en donde ocurrieron todas estas acciones inhumanas. el lugar se divide en varios salones en donde exponen, no solamente las maquinas u objetos de tortura que se usaban en la época sino también, maquetas de las construcciones más importantes de la ciudad así como costumbres de los antiguos pobladores."

"Linda"

Hescada

Bogotá

Escribió una opinión el 18 octubre 2011: "Como tantos sitios de Cartagena, preciosa!!! Pero atención políticos, cuiden su hermosa ciudad"

"Interesante e histórica visita"

francesc83

Sant Cugat, España

Escribió una opinión el 31 octubre 2011: "La sala del inquisidor me gustó mucho. Me dieron una bronca tremenda por sentarme en la silla del inquisidor"

"Interesante"

cgomezsantos

Córdoba

Escribió una opinión el 9 noviembre 2011: "La entrada es un poco cara. La parte de instrumentos de tortura es muy interesante, aunque casi ninguno de éstos se usó en Cartagena. Hay servicio de guías en la entrada, pero no lo tomamos (a pesar de la insistencia de los mismos!). Vimos otras personas que si lo recorrieron con guía y los llevaban rapidísimo por las salas, con una explicación a las apuradas. Nosotros preferimos recorrerlo más lento, leer los carteles informativos, tomar fotos, sin apuros. Quizás valga la pena para los que no hablan inglés, pues no todo está traducido. En gral muy bueno, a pesar del precio, vale la pena.

"Vale la pena visitar"

Luis c

Neuquén, Argentina

Escribió una opinión el 12 noviembre 2011: "a pesar de su nombre tenebroso y sus elementos de tortura exhibidos (que nunca se usaron en Cartagena) es muy rica la historia que nos cuenta su guía, persona está muy preparada"

"Hay mejores"

Victoria037

Buenos Aires

Escribió una opinión el 23 noviembre 2011: "Comparado con el de Lima, muy pobre, pero no deja de ser útil ver y recordar que pasó en el pasado"

"Increíble"

Juan D

Loja, Ecuador

Escribió una opinión el 25 noviembre 2011: "Se los recomiendo es fantástico este lugar es transportarse en el tiempo y vivirlo en la realidad"

"No vale la pena"

Escribió una opinión el 22 noviembre 2010: "Se lo presenta como un museo interesante, atractivo y hasta impresionante pero no es nada de eso. Es apenas una exhibición de algunos elementos de tortura usados por la inquisición que son bastante impresionantes porque uno se imagina el dolor que debían causar pero son pocos, la muestra no es tan atractiva y además ninguno de ellos se usó en Cartagena! Después hay unos paneles que explican la historia de la ciudad bastante pobre y obras de arte mostradas sin títulos ni autores. Para colmo la entrada es carísima US\$8.

Museo Naval del Caribe

"Muy interesante"

Claudio J

Córdoba, Argentina

Escribió una opinión el 5 junio 2012: "Les gustó mucho a mis hijos, se pueden disfrutar las atrapantes historias de corsarios y piratas"

"Interesante"

RamsyCba

Córdoba, Argentina

Escribió una opinión el 16 junio 2012: "Educa a aquellos que carecemos de información sobre el mar. Excelente recopilación de la armada colombiana y demás"

"vale la pena."

durantourguide

Cartagena, Colombia

Escribió una opinión el 7 julio 2012: "Este museo es lo máximo si te gusta la historia de la piratería y la navegación entre otras cosas"

"Me encantó"

rosyfreitas

Bogotá, Cundinamarca, Colombia

Escribió una opinión el 29 julio 2012: "Allá se consigue entender la historia de Cartagena e una manera sencilla. Da ganas visitar cada punto señalado en las maquetas, hacer el recogido en barco, vivir la aventura marítima y seguir amando a Cartagena"

"sorprendente"

checarlos

Mar del plata

Escribió una opinión el 28 septiembre 2012: "un museo cómodo para recorrer, bien guiado por personal idóneo, sorprende el acoso constante y contundente de los piratas o corsarios ingleses a estas costas caribeñas. La cartografía es clara y didáctica haciendo un paseo agradable al conocimiento."

"Historias de Piratas y Fantasmas"

RolandoPBuenosAires

Buenos Aires

Escribió una opinión el 11 octubre 2012: "Toda la historia de la defensa de Cartagena desde los piratas franceses hasta el legendario Sir Francis Drake. Conozca cómo los invasores triunfadores terminaron derrotados por la naturaleza. Ud. cree en fantasmas?"

"museo naval"

Flor I

Bogotá, Colombia

Escribió una opinión el 16 octubre 2012: "Este sitio es muy interesante hay mucho que ver y conocer excelente ubicación dentro de la ciudad amurallada te transporta a épocas increíbles."

"qué bueno"

juanga9099

Bogotá, Colombia

Escribió una opinión el 18 octubre 2012:"la primera sala me encanto, muy bien presentada, con buenas imágenes y arreglos que lo evocan la historia"

"Conoce la historia de Cartagena"

Adrianburgos

Guayaquil, Guayas, Ecuador

Escribió una opinión el 9 noviembre 2012:"Excelente para conocer la historia de Cartagena no necesitas guía pero si tiempo para leer y observar todos los detalles!"

"Delicioso Cartagena"

neyler

cartagena

Escribió una opinión el 21 noviembre 2012:"me gusta muchísimo, por q es un lugar muy acogedor y se vive un ambiente entre la ciudad vieja y el mar caribe, además del cordón amurallado en el q se encuentra"

"Si de Galeones y veleros se trata este es el sitio"

JesusAngulo

Lima, Perú

Escribió una opinión el 3 diciembre 2012: "Es como transportarse a la Historia de lo que fue el Caribe en tiempos pasados, las réplicas de los galeones mejor los buscan en la zona de artesanías de la Plaza de las Bóvedas en la Ciudad Amurallada"

"otro museo cerrado"

elitaMza

Mendoza, Argentina

Escribió una opinión el 4 diciembre 2012: "Otra sorpresa de los benditos feriados que se pasan al día lunes y que obviamente desconocíamos al momento de armar el viaje y las excursiones"

"Hay que dedicarle tiempo."

cesar317

Buenos Aires, Argentina

Escribió una opinión el 16 diciembre 2012: "No se trata de entrar, curiosear y salir, sino de dedicarle el tiempo necesario porque es la mejor muestra del proceso histórico de todo el Caribe en la época de la conquista, y también la mejor muestra de cómo resistió Cartagena a los conquistadores y a los piratas y corsarios."

"interesante"

Felipe S

Bogotá, Colombia

Escribió una opinión el 12 enero 2013: " ..la casona es muy linda antigua y el museo en si es muy interesante con toda la colección de artículos de la armada"

"la historia"

Julio M

Funza, Cundinamarca, Colombia

Escribió una opinión el 18 enero 2013: "Muy chévere ver la historia naval de Cartagena, aunque algo rápido el recorrido pero me pareció muy interesante, no tome el servicio de guía y creo que si hace falta"

"A fun place to visit"

CLC_2_2_2

Toronto, Canadá

Escribió una opinión el 18 agosto 2012:"The naval museum is fun and is filled with history. However the layout is cluttered and confusing...this place needs a facelift."

"learningexperience"

gelisoulpeace

Miami Beach, Florida

Escribió una opinión el 27 agosto 2012: "Not a huge museum, but contains many artifacts which were interesting. Visited as part of tour that also had a folk dancing demonstration. Learned about some of the naval history of the area. Diagrams of the harbor helped me better understand the harbor layout and how it was defended in the days of pirates. An interesting museum that deserves consideration"

"Naval History"

moviegeekjn

Phoenix, Arizona

Escribió una opinión el 28 agosto 2012:"A small museum that appears to remain under construction as some large rooms were mostly vacant and dusty. Not too many personnel around to guide you through the exhibits, so you may enter non-museum rooms where construction/janitorial staff are working. But the museum does contain numerous harbor maps and shows local history along with unique artifacts. There's even a stuffed..."

BIBLIOGRAFÍA

Abad, María José, Memorias proceso de planeación estratégica Museo Naval del Caribe, 2008.

Abraham Jalil, Bertha Teresa, "Museos y democracia: los museos como espacios de experiencias comunitarias", en <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=28101406>

Asuaga, Carolina and Rausell, Pau, "Un Análisis de la gestión de instituciones culturales: el caso específico de los Museos", en Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión, Vol. 4, No. 8 (Noviembre 2006). Disponible en: <http://mpr.aub.uni-muenchen.de/13756/>

Asuaga, Carolina, "La gestión museística: una perspectiva histórica", en Portal Iberoamericano de gestión cultural. http://www.gestioncultural.org/articulos.php?id_documento=302098

Bauman, Zygmunt, La cultura como praxis, Barcelona, Ediciones Paidós, 2002.

Carbó, Gemma, Mayolas, Mireia, "Museos: ¿Templo de las musas o centro de la ciudadanía?", ZONA PÚBLICA N.1 / Julio 2005, Associació de Museòlegs de Catalunya Disponible en: http://www.museologia.cat/attachments/018_carbo_mayolas_zp1_es.pdf

Cartagena Cómo Vamos, Resultados Encuestas de percepción ciudadana, 2010, 2011, 2012. En: <http://www.cartagenacomovamos.org/documentos.php>

Casa Museo Julio Flórez, Rescate y proyección museal de la casa donde vivió el poeta Julio Flórez Municipio de Usiacurí. Selección de buenas prácticas, Encuentro Nacional de Museos, Bogotá, 2009. Disponible en: <http://www.sinic.gov.co/SINIC/Publicaciones/Archivos/2009111917375035.pdf>

Chinchilla, Marina, "Una Mirada profesional sobre la creación de los museos" en: Museos.es. Museos.es: Revista de la Subdirección General de Museos Estatales N. 1 (2005); p.48-59.

Congreso Internacional los Museos en la Educación, (1, 2008, Madrid). Actas, ponencias y comunicaciones del Primer Congreso Internacional los Museos en la Educación, Madrid, Museo Thyssen Bornemisza, 2008. Disponible en: http://www.educathyssen.org/fileadmin/plantilla/recursos/Investigacion/Congreso/Actas_ICongreso_total.pdf

Cornelia Brüninghaus-Knubel, "La misión educativa del museo en el marco de las funciones museísticas" en Cómo administrar un museo: manual práctico, La Habana, Oficina de la Habana Unesco e ICOM, 2007. Disponible en internet. <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001478/147854s.pdf>

CUMBRE DE MUSEOS DE LAS AMÉRICAS: MUSEOS Y COMUNIDADES SOSTENIBLES. (1:1998: San José de Costa Rica). Agenda para la Acción de la I Cumbre de Museos de las Américas: San José de Costa Rica, 1998. Disponible en http://www.ilam.org/ILAMDOC/resultados/01_cumbre98.html

DANE, Encuesta de Consumo Cultural: Informe de resultados años 2008 y 2010. En http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=107&Itemid=78

Dean, Davis, Edson, Gary, The handbook for museums, London, Routledge, 1996, Lanham, MD, 2008.

DeCarli, Georgina. (2004), "Un museo sostenible: museo y comunidad en la preservación activa de su patrimonio", San José de Costa Rica, Oficina de la Unesco para América Central. Disponible en internet. <http://www.ilam.org/ILAMDOC/UnMuseo%20Sostenible.pdf>

Delors, Jacques, "La educación o la utopía necesaria", en Informe de la Comisión Internacional de la Educación para el Siglo XXI, París, Ediciones Unesco, 1996.

Documento de planeación estratégica de la Casa Museo Rafael Núñez 2011-2015.

Documento de planeación estratégica del Museo de Arte Moderno de Cartagena. 2005.

Dodd, Jocelyn, Sandell, Richard, Including Museums: perspectives on museums, galleries and social inclusion, Research Centre for Museums and Galleries Department of Museum Studies, University of Leicester, 2001. Disponible en: <http://www2.le.ac.uk/departments/museumstudies/rcmg/projects/small-museums-and-social-inclusion/Including%20museums.pdf>

Eisner, W Elliot, (2008), "El museo como lugar para la educación", en I Congreso Internacional: Los museos en la educación, Madrid, Museo Thyssen Bornemiza. En http://www.educathyssen.org/fileadmin/plantilla/recursos/Investigacion/Congreso/Actas_ICongreso_total.pdf

Fundación Cementerio de San Pedro. Medellín – Colombia, El Cementerio de San Pedro: un espacio para vivir soñando. Selección de buenas prácticas, Encuentro Nacional de Museos, Bogotá, 2009. Disponible en: <http://www.museoscolombianos.gov.co/inbox/files/docs/cementeriodesanpedro.pdf>

Germán Rey, (2008), "Cultura y Desarrollo. Seis perspectivas de análisis" en Contraste, N°18, pp. 8-10, Universidad Tecnológica de Bolívar, 2004.

González Ayala, Sofía Natalia, (2010), "Los museos para qué", Cuadernos de Curaduría, Museo Nacional de Colombia, núm. 10, enero-junio. Disponible en: http://www.museonacional.gov.co/sites/Velorios_site/pdfs/Archivos/Museos_para_que%20_01_MAC.pdf

Hein, George E, Learning in the museum, London, Routledge, 1998.

Hernández, Francisca, "La Museología ante los retos del siglo XXI", en e-rph diciembre 2007 | revista semestral. Disponible en: <http://www.revistadepatrimonio.es/revistas/numero1/institucionespatrimonio/estudios/articulo.php>

Hooper Greenhill, Eilean, The Educational Role of the Museum, London, Routledge, 1999.

Hooper-Greenhill, Eilean, Sandell, Richard, Moussouri, Theano, O'Riain, Helen, The GLLAM Report, Museums and Social Inclusion. Research Centre for Museums and Galleries (RCMG), Department of Museum Studies, University of Leicester, 2000. Disponible en: <https://lra.le.ac.uk/bitstream/2381/26/1/GLLAM.pdf>

Información sobre planes y proyectos Museo Histórico Cartagena de Indias. En <http://www.museodecartagenadeindias.gov.co/inicio.php>

Informe de Gestión, 2011, Museo de Antioquia.

Jaramillo, Carolina, "Los Museos como Herramientas de Transformación Social del Territorio: el caso del Museo de Antioquia. Disponible en: <http://www.uv.es/museos/MATERIAL/Jaramillo.pdf>

Kelly, Lynda, (2006), "Measuring the impact of museums on their communities: The role of the 21st century museum", Conference Paper. INTERCOM, 2006. Disponible en: <http://www.intercom.museum/documents/1-2Kelly.pdf>

Kotler, Neil, Kotler, Philip, Estrategias y Marketing de Museos, Barcelona, Editorial Ariel, S.A., 2008.

KOTTAK, Conrad. Antropología Cultural, espejo para la humanidad. Madrid; McGraw Hill, 1997.

Lobo, Iván Darío, "La financiación privada de la cultura, aprendizajes y desafíos desde la generación conjunta de valor", Memorias/ Seminario Internacional el Sector Cultural Hoy: Oportunidades, Desafíos y Respuestas, Cartagena de Indias, Universidad Tecnológica de Bolívar, Ministerio de Cultura, 2009, p.156-158.

Martinell, Alfons, "Aportaciones de la cultura al desarrollo y a la lucha contra la pobreza" en Cultura y Desarrollo: un compromiso para la libertad y el bienestar. Fundación Carolina y Siglo XXI, Madrid, 2010.

Martínez, Julián, "Nuevas perspectivas de los museos ante el desafío del futuro" en Museos.es: Revista de la Subdirección General de Museos Estatales, N°. 1, 2005 , págs. 24-31. <http://www.mcu.es/museos/MC/MES/index.html>

Moore, Kevin. "La planificación estratégica en los museos" en: Museos.es. Museos.es: Revista de la Subdirección General de Museos Estatales N. 1 (2005); p. 32-47. <http://www.mcu.es/museos/MC/MES/index.html>

Museo de arte del Tolima. Experiencias exitosas. Selección de buenas prácticas, Encuentro Nacional de Museos, Bogotá, 2009. Disponible en: <http://www.museoscolombianos.gov.co/inbox/files/docs/museodeartedeltolima.pdf>

Museo del Caribe, Memorias del Seminario Internacional Museos y Educación, Barranquilla, 2010. Disponible en: <http://www.culturacaribe.org/publicaciones/memorias.pdf>

Navarro, Oscar, Tsagaraki, Christina, "Museos en la crisis: una visión desde la museología crítica" en Revista museos.es nº 5-6 (2009-2010); p. 50-57.

Organización de Estados Americanos —OEA— La cultura como finalidad del desarrollo, documento para el Seminario de Expertos en Políticas Culturales.

Pérez, Amada, López, William, Manual de Área Educativa y Cultural, Bogotá, División Educativa y Cultural, Museo Nacional de Colombia, 2001. Disponible en: <http://www.museonacional.gov.co/elmuseomanualesdearea>

Plan estratégico 2001-2010: Bases para el Museo Nacional del futuro. Ministerio de Cultura, Bogotá, 2002.

PNUD, Informe de desarrollo humano, 2004.

Política Nacional De Museos, Ministerio De Cultura, Museo Nacional De Colombia, Red Nacional de Museos De Colombia., 2009. Disponible en: <http://www.museonacional.gov.co/inbox/files/docs/politicoct09.pdf>

Prieto de Pedro, Jesús, "Derechos Culturales y Desarrollo Humano", en Pensar Iberoamérica, Número 7, septiembre - diciembre 2004.

Quintero, Paola, Bernal, Camila "Diversificación y cultura: qué ofrece y cómo se promociona Cartagena de Indias (Colombia), 2007 en Pasos *Revista de Turismo y*

Patrimonio Cultural, septiembre, 307-322. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=88150303#>

Resoluciones de "La Mesa Redonda: La importancia y el desarrollo de los museos en el mundo contemporáneo, Unesco-ICOM, Santiago de Chile, 1972.

Rey, Germán, *Industrias Culturales, Creatividad y Desarrollo*, Madrid, AECID, 2009.

Richard Sandell, "Museums as Agents of Social Inclusion", *Museum Management and Curatorship*, Vol. 17, No. 4, pp. 401-418. Elsevier Science Ltd., Great Britain, 1998.

Rodríguez, María Paola, "Investigación y museo: Museo de Historia Natural de Colombia 1822-1830", *Cuadernos de Música, Artes Visuales y Artes Escénicas*, Volumen 5 - Número 1 / Enero - Junio de 2010, Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana. P.87-108.

Sanguinetti, María del Rosario, Garré Fabián, "Estudio de público: herramienta fundamental para el desarrollo de un proyecto de marketing de museos", *Biblios: Revista electrónica de bibliotecología, archivología y museología*, N°. 10, 2001. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=283180>

Seminario Internacional el Sector Cultural Hoy: Oportunidades, Desafíos y Respuestas (septiembre 10-11, 2009, Cartagena de Indias, Colombia). *Memorias/ Seminario Internacional el Sector Cultural Hoy: Oportunidades, Desafíos y Respuestas*, Cartagena de Indias, Universidad Tecnológica de Bolívar, Ministerio de Cultura, 2009.

Unesco, *Nuestra diversidad creativa*, Informe de la Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo, París, Ediciones Unesco, 1996.

Van Mensch, Peter, "Museology and management: enemies or friends? Current tendencies in theoretical museology and museum management in Europe",

Yúdice, George, "Las industrias culturales: más allá de la lógica puramente económica, el aporte social", en *Pensar Iberoamérica*, OEI, Número 1, Junio-Septiembre 2002: en <http://www.oei.es/pensariberoamerica/ric01a02.htm>

Yúdice, George, El recurso de la cultura, Barcelona, Ediciones Gedisa, 2008.