

[www.museoscomunitarios.org](http://www.museoscomunitarios.org)  
Fortaleciendo lo propio

**Manual**  
para la creación  
y desarrollo de  
**museos  
comunitarios**

Teresa Morales  
Cuauhtémoc Camarena

Con colaboraciones de:

Silvia Arze

Jennifer Shepard



[www.museoscomunitarios.org](http://www.museoscomunitarios.org)

Fortaleciendo lo propio

# Manual

para la creación  
y desarrollo de  
**museos  
comunitarios**

por Cuauhtémoc Camarena y Teresa Morales  
con colaboraciones de Silvia Arze y Jennifer Shephard



## Reconocimiento

La labor de desarrollar métodos en el campo de la creación y desarrollo de museos comunitarios se ha llevado a cabo durante muchos años y desde varias perspectivas. Los métodos resumidos aquí son producto de una labor colectiva de antropólogos, educadores y participantes comunitarios realizado desde 1985. Algunos de los planteamientos se expresaron en el texto *Pasos para crear un museo comunitario*, de Teresa Morales, Cuauhtémoc Camarena y Constantino Valeriano, CONACULTA, 1994 y *Reconstruyendo nuestro pasado*, de Mario Camarena, Teresa Morales y Gerardo Necochea, CONACULTA, 1994. El presente texto re-elabora, complementa y actualiza varios de los contenidos, e incluye colaboraciones de Silvia Arze y Jennifer Shephard.

Una producción de la Fundación Interamericana de Cultura y Desarrollo (ICDF).

1350 New York Ave. N.W. Washington, D.C. 20577

<http://www.iacdf.org>

El contenido de este manual es de uso público, cualquier referencia sobre el mismo debe citar la fuente.

ISBN: 978-99954-0-707-0

Diseño Gráfico

Dirección de arte: Giselle Morales

Diseño, diagramación e ilustración: José Manuel Zuleta

Impreso en: Artes Graficas Sagitario Srl.

octubre - 2009

La Paz - Bolivia

# Índice

<b>Capítulo 1. Objetivo y descripción del manual</b>	9
<b>Capítulo 2. Qué es y para qué sirve un museo comunitario</b>	13
2.1 ¿Qué es un museo comunitario y cuál es su objetivo?	15
2.3.1 La creación de los primeros consensos	18
2.3.2 El desarrollo de líneas de trabajo paralelas	19
<b>Capítulo 3. Creación del consenso comunitario</b>	23
3.1 La importancia del consenso como paso inicial de establecimiento del museo	25
3.2 Iniciativa que nace por necesidades comunitarias	25
3.3 Actores iniciales y la colectivización de la iniciativa	25
3.4 Instancias de consulta comunitaria:	26
3.4.1 Asamblea comunitaria	26
3.4.2 Asamblea de sectores	27
3.4.3 Asamblea de organizaciones	27
3.5 Integración del comité del museo comunitario, instancia representativa de la comunidad	28
3.6 Proceso participativo para determinar los temas del museo	29
3.7 Definición del espacio para el museo	31
3.8 Creación de la imagen comunitaria	32
<b>Capítulo 4. Gestión y alianzas para la creación del museo comunitario</b>	35
4.1 Introducción: Las líneas de trabajo del comité	35

4.2 Gestión de asesoría metodológica y técnica	37		
Instituciones educativas:	38		
Instituciones de cultura:	38		
4.3 Los financiadores (fundaciones privadas y públicas, locales, nacionales, internacionales de diversos tipos)	39		
4.4 Otras donaciones y eventos	40		
4.5 Plan de gestión	41		
4.6 Documento base	41		
4.7 Presupuesto	42		
4.8 Relación con autoridades competentes en el área de conservación del patrimonio	43		
<b>Capítulo 5. Fortalecimiento del consenso comunitario</b>	45		
5.1 Introducción	47		
5.2 Información y consulta continua	47		
5.3 Acciones de integración y motivación	49		
<b>Capítulo 6. Creación de las exposiciones: Procesos de investigación, diseño y montaje.</b>	53		
6.1 Introducción	55		
6.2 Talleres de investigación y documentación	56		
6.2.1 La importancia de la visión propia de la historia: Taller para iniciar la investigación	56		
6.2.2 Integración de equipos de investigación comunitarios	57		
6.2.3 Los diferentes tipos de investigación	58		
6.2.4 Taller de historia oral	58		
6.2.4.1 Qué es la historia oral	58		
6.2.4.2 Elaboración de preguntas y guiones.	59		
6.2.4.3 Preparación de la entrevista.	60		
6.2.4.4 Realización de la entrevista.	60		
6.2.4.5 Cómo sistematizar la información.	61		
6.2.5 Taller de investigación documental	61		
6.2.5.1 Fuentes primarias	62		
6.2.5.2 Técnicas de investigación documental	63		
6.2.5.3 Fuentes primarias para investigación comunitaria	64		
Documentos de la comunidad	64		
Documentos de archivos parroquiales	64		
		Documentos de archivos nacionales	65
		Fuentes gráficas.	65
		Ceremonias y prácticas culturales	66
		Objetos arqueológicos	66
		Códices, lienzos y textiles	67
		El espacio de la comunidad	67
		6.2.6 Taller de investigación bibliográfica	68
		6.2.7 Taller de elaboración de guiones	70
		6.2.7.1. Resultados de la investigación	70
		6.2.7.2 Elaboración de cédulas	70
		<b>6.3 Creación y conservación de la colección</b>	71
		6.3.1 Preparando para crear una colección	71
		6.3.2 Reuniendo donaciones en la comunidad	71
		6.3.3 Conservación preventiva e inventarios	72
		<b>6.4 Talleres de diseño museográfico</b>	73
		6.4.1 Recursos museográficos	73
		6.4.2 Elaboración de propuestas por subtema	74
		Tema: Cómo se cura el empacho.	74
		Tema: La lucha por la tierra de 1950 a 1980	74
		6.4.3 Distribución y circulación.	74
		6.4.4 Elaboración del diseño general	76
		<b>6.5 Talleres de producción museográfica</b>	77
		6.5.1 Identificación de las necesidades de producción y de grupos comunitarios	77
		6.5.2 Diversidad de talleres comunitarios	77
		<b>6.6 Talleres de montaje museográfico</b>	77
		6.6.1 Asesoría para el montaje	77
		6.6.2 Participación comunitaria en el montaje	78
		<b>6.7 Inauguración del museo comunitario</b>	78
		BIBLIOGRAFÍA	79
		<b>Capítulo 7. El edificio del museo comunitario</b>	81
		7.1 El edificio y el consenso comunitario	83
		7.2 Análisis del sitio de emplazamiento del museo comunitario	85
		7.3 Las áreas del museo comunitario	87
		7.3.1 Presentación de los programas a la comunidad:	88
		7.4 Criterios especiales para museos	88
		• Áreas de Exhibición	88
		• Conservación de los objetos de colección	89

• Minusválidos, Niños y Ancianos	89
• Dimensionamiento para baños	90
• Electricidad	90
• Hidrología e instalación sanitaria	91
• Termo mecánica	91
7.5 Realización de obras	92
7.6 Experiencias de construcción para museos comunitarios	93
Ejemplo: Museo Comunitario Ñoquera	93
Descripción del Proyecto para el Museo:	94

## Capítulo 8. Comité del museo comunitario 97

8.1 Funciones del comité	99
8.2 Funciones de consulta y servicio comunitario	99
8.3 Funciones para la operación interna del museo	100
8.4 Participación en redes y alianzas	100
8.5. Renovación y capacitación del comité	101

## Capítulo 9. Funcionamiento interno del museo 103

9.1 Sustentabilidad social y económica del museo	105
9.2 Atención a visitantes	106
9.3 Mantenimiento y limpieza	107
9.4 Administración del museo	108
9.5 Cuidado de la colección	108
9.6 Promoción del museo	109

## Capítulo 10. Papel del museo ante la identidad comunitaria 111

10.1 Identificación de necesidades comunitarias	113
10.2 Desarrollo de proyectos de fortalecimiento cultural	113
10.3 Capacitación para enfrentar necesidades comunitarias diversas	115

## Capítulo 11. Papel del museos ante el desarrollo económico comunitario 119

11.1 Identificación de necesidades comunitarias	121
11.2 Servicios relacionados al museo	121
11.3 Apoyo a comercialización de productos de artesanos	122
11.4 Servicios de turismo comunitario	122

## Capítulo 12. Desarrollo de redes 125

12.1 Principios para desarrollar una red fuerte	127
12.2 Impacto de las redes en procesos de apoyo mutuo, conciencia y visión	128
12.3 Impacto de las redes en procesos de capacitación, promoción y comercialización	128

# CAPÍTULO 1

Objetivo y descripción del manual



Este Manual de creación y desarrollo de museos comunitarios es un resumen de principios y métodos que hemos desarrollado desde 1985 a través de la colaboración entre profesionistas y comunidades en el estado de Oaxaca, en el sur de México, en otros estados de la república mexicana y en otros países latinoamericanos.

La intención es ofrecer una serie de temas de reflexión que permitan a cada comunidad diseñar los pasos que son más congruentes con su propia realidad.

Comprende una introducción, una sección acerca del proceso de creación del museo comunitario y otra sobre el desarrollo de un museo existente. La sección acerca de la creación del museo enfatiza los pasos iniciales, y está enfocada a sentar las bases sociales del museo a través de procesos amplios de consulta. También resume métodos para la creación de exposiciones que buscan recoger la visión propia de la comunidad a través de procesos participativos.

La sección sobre el desarrollo de un museo existente incluye consideraciones acerca del comité, la sustentabilidad y proyección comunitaria del museo.

Taller para crear la primera exposición temporal del Museo Comunitario de Rabinal, Baja Verapaz, Guatemala, 1999.



## CAPÍTULO 2

¿Qué es y para qué sirve  
un museo comunitario?



## 2.1 ¿Qué es un museo comunitario y cuál es su objetivo?

Un museo comunitario es creado por la misma comunidad: es un museo "de" la comunidad, no elaborado externamente "para" la comunidad.

Un museo comunitario es una herramienta para que la comunidad afirme la posesión física y simbólica de su patrimonio, a través de sus propias formas de organización.

Un museo comunitario es un espacio donde los integrantes de la comunidad construyen un autoconocimiento colectivo, propiciando la reflexión, la crítica y la creatividad. Fortalece la identidad, porque legitima la historia y los valores propios, proyectando la forma de vida de la comunidad hacia adentro y hacia fuera de ella. Fortalece la memoria que alimenta sus aspiraciones de futuro.

Un museo comunitario genera múltiples proyectos para mejorar la calidad de vida, ofreciendo capacitación para enfrentar diversas necesidades, fortaleciendo la cultura tradicional, desarrollando nuevas formas de expresión, impulsando la valorización del arte popular y generando turismo controlado por la comunidad.

Un museo comunitario es un puente para el intercambio cultural con otras comunidades, que permite descubrir intereses comunes, forjar alianzas e integrar redes que fortalece cada comunidad participante a través de proyectos conjuntos.

**De tal manera, los objetivos del museo comunitario son:**

- **Fortalecer la apropiación comunitaria** del patrimonio cultural, tanto de sus bienes culturales materiales como de sus tradiciones y su memoria.
- **Fortalecer la identidad**, al brindar nuevas maneras en las que sectores de la comunidad conozcan, interpreten, valoren y disfruten su propia cultura.

El presidente del comité interpreta un monolito en el Museo Comunitario Yucu Sa'a, Villa de Tututepec, Oaxaca, México, 2008.



- **Mejorar la calidad de vida**, ofreciendo diversos tipos de capacitación y generando ingresos a través de la promoción del arte popular y el turismo comunitario.
- **Tender puentes hacia otras comunidades** a través del intercambio cultural y la creación de redes, propiciando la solidaridad y la creación de proyectos colectivos.

## 2.2 Características de los museos comunitarios

Podemos señalar las siguientes características del museo comunitario.

- 1. La iniciativa nace de la comunidad.** En la mayoría de los casos, el museo comunitario nace porque un integrante de la comunidad impulsa la creación de un nuevo espacio para resguardar el patrimonio cultural y fortalecer la memoria. Autoridades locales, educadores, hombres y mujeres que se interesan por su cultura y jóvenes empiezan a impulsar este proyecto.
- 2. Se desarrolla a través de la consulta comunitaria.** Los primeros impulsores del proyecto llevan la iniciativa a discusión con instancias amplias de representación comunitaria o con una red de organizaciones comunitarias. Asambleas comunitarias, asambleas de sectores o reuniones de barrios consideran la propuesta y deciden emprender el proyecto. A lo largo de la vida del museo, estas instancias estarán presentes para consultar y recoger la opinión de la comunidad.



### 3. El museo cuenta historias con la visión propia de la comunidad.

Se lleva a cabo una consulta comunitaria para definir los temas del museo, e integrantes de la misma localidad se capacitan para realizar la investigación. Se emprende un proceso colectivo donde miembros de la comunidad expresan su propia visión de su historia y deciden como mostrarla.

### 4. Una instancia organizada de la comunidad dirige el museo.

Esta instancia se consolida desde un inicio o a lo largo del proceso de establecimiento del museo. Los especialistas y asesores institucionales involucrados se coordinan con ella. Las características de dicha instancia pueden variar de comunidad en comunidad. Por ejemplo, puede constituirse como un comité nombrado por la asamblea general de los vecinos de la comunidad, o una asociación civil conformada por personas representativas de distintos sectores de la población. En todo caso esta instancia coordina la participación de los demás vecinos.

### 5. El museo responde a necesidades y derechos de la comunidad.

El museo nace en respuesta a las necesidades que la población siente. Muchas veces la necesidad de afirmar la posesión de su patrimonio surge cuando una comunidad siente el riesgo de perderlo. En el curso de desarrollo del museo se constata que responde a muchas inquietudes. La valoración del pasado propicia la reflexión sobre el presente. ¿Por qué la comunidad se ha transformado y qué se busca para el futuro? En el museo la comunidad confirma que tiene el derecho de analizar tales preguntas por sí misma. Confirma la posesión de su patrimonio y su decisión de qué hacer con ella. Responde al derecho de todos sus habitantes de conocerse, de educarse, y de recrearse.

### 6. El museo fortalece la organización y la acción comunitaria.

El museo es un logro de la comunidad. Se vuelve un punto de partida para generar múltiples iniciativas culturales. Genera proyectos de capacitación para responder a los intereses de diversos sectores de la comunidad. Emprende iniciativas para fortalecer la cultura propia, impulsando los idiomas originales, las expresiones artesanales, la música y la danza tradicional. Elabora proyectos para generar ingresos a partir de la

promoción del arte popular y el turismo comunitario. Propicia la creación de redes de comunidades con intereses afines que pueden apoyarse a través de proyectos conjuntos.

**7. La comunidad es dueña del museo.** Un museo comunitario pertenece a toda la comunidad. La comunidad es la dueña de su edificio, de sus colecciones y de los beneficios que genera. Cuando existen colecciones de Bienes federales o estatales, éstas se encuentran en custodia de la comunidad. Existen mecanismos para que los diversos sectores de la comunidad participen en la creación y desarrollo del museo y para que decidan sobre su contenido y prioridades.

Estas características son muy distintas a las de un museo tradicional, establecido por una institución pública o privada. Los grandes museos institucionales, por ejemplo, no nacen de la iniciativa de la comunidad, sino a través de mandatos de políticas públicas centrales o por propuesta de poderosos coleccionistas privados. Los procesos de consulta normalmente no existen. La visión que se representa en el museo es desarrollada por especialistas de los diversos temas, escogidos a su vez por los directivos privados o gubernamentales, quienes gobiernan el museo de forma vertical. El discurso presentado corresponde a los intereses de sectores dominantes de la sociedad. Cuando el museo desarrolla actividades conocidos como servicios comunitarios, normalmente se restringen a programas para atraer visitantes al museo o dar a conocer sus contenidos. Los dueños de los museos son las grandes instituciones públicas e individuos o fundaciones privadas.

## 2.3 ¿Cómo se crea un museo comunitario?

El proceso de creación de un museo comunitario tiene dos etapas:

### 2.3.1 La creación de los primeros consensos

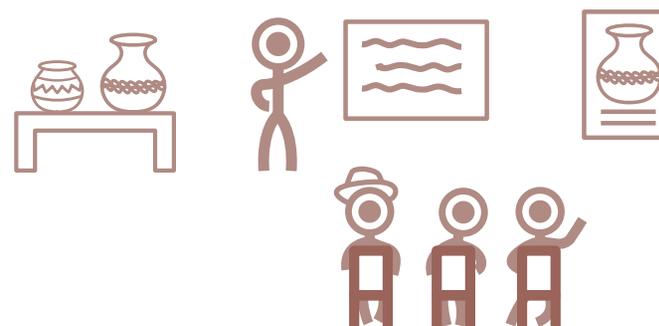
- Al inicio del proceso, un grupo de personas interesadas impulsan la idea del museo a través de diferentes actividades.

- El grupo impulsor lleva la iniciativa a consulta con órganos de decisión comunitaria o una red de organizaciones comunitarias para generar un amplio consenso en torno al proyecto.
- En esta consulta se resuelven varios asuntos:
  - La creación o no del museo
  - El nombramiento de un comité que se responsabilizará del proyecto
  - La selección de los temas que presentará el museo
  - El edificio que ocupará el museo

### 2.3.2 El desarrollo de líneas de trabajo paralelas

En esta etapa el comité del museo planea y lleva a cabo acciones en varias líneas que deben avanzar de forma paralela para desarrollar el proyecto del museo.

- **Fortalecimiento del consenso.** A lo largo del proyecto, se realizan múltiples acciones para continuar la consulta y la motivación hacia diversos sectores de la población, que pueden abarcar pláticas de animación, concursos y festivales culturales y asambleas comunitarias.
- **Creación de las exposiciones.** Las exposiciones del museo se crean a través de una serie de talleres comunitarios, abarcando la investigación de los temas seleccionados, la gestión de la colección, el diseño y el montaje de las exposiciones.

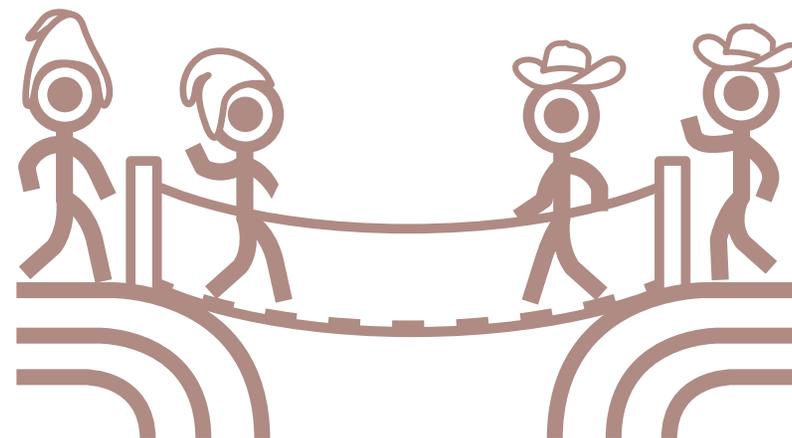


- **Gestiones de apoyo.** En esta línea, el comité busca asesoría, determina necesidades, elabora proyectos y lleva a cabo gestiones para obtener los recursos necesarios para los distintos aspectos del proyecto.
- **Construcción del edificio.** El edificio que ocupará el museo deberá ser construido o remodelado. El comité hace las gestiones y consultas comunitarias para definir el proyecto arquitectónico. Obtiene los fondos y supervisa la obra.
- **Relaciones con otras comunidades.** A lo largo del proceso de creación del museo, los participantes del proyecto pueden participar en intercambios y capacitaciones conjuntas para fortalecer la motivación y el aprendizaje.

## 2.4 Los impactos de los museos comunitarios

1. **La preservación cultural.** El museo contribuye a resguardar elementos del patrimonio material que de otra manera estarían en riesgo de ser destruidos o saqueados. Igualmente ayuda a conservar elementos no-materiales de la cultura y la memoria que están en riesgo de desaparecer.
2. **El fortalecimiento cultural.** El museo ayuda a fortalecer las expresiones culturales propias de la comunidad, reforzando su presencia a través de su estudio, su proyección y su recreación. Impulsa el acercamiento de adultos, jóvenes y niños a su propia cultura.
3. **La presencia de la comunidad en su contexto social.** Uno de los impactos significativos del museo comunitario es que da a conocer la localidad más allá de sus fronteras. Ayuda a visibilizar los esfuerzos de la comunidad.
4. **La generación de ingresos.** El museo impulsa la generación de ingresos a través de la promoción y venta del arte popular y la venta de servicios de turismo comunitario. Permite desarrollar estos proyectos a partir de las decisiones de la comunidad como anfitrión, y con esquemas que colectivizan los beneficios obtenidos.

5. **La búsqueda de alternativas para diversas necesidades comunitarias.** El museo recoge las inquietudes de diferentes grupos de la comunidad, organizando capacitación y eventos que contribuyen a fortalecerlos.
6. **La vinculación con redes.** El museo tiende puentes para que la comunidad aborde el intercambio cultural y participe en redes que permitan generar una visión de cambio y proyectos de acción amplios.





# CAPÍTULO 3

Creación del consenso comunitario



### 3.1 La importancia del consenso como paso inicial de establecimiento del museo

Para que sea comunitario, el museo debe responder a las decisiones de la comunidad, no solamente estar ubicado en una comunidad. Los diferentes sectores de la población sentirán que el museo es suyo en cuanto tuvieron la oportunidad de opinar y decidir sobre su creación y funcionamiento. Los procesos de consulta y creación del consenso son diversos en cada comunidad, pero el principio es el mismo. En algunas poblaciones, sus habitantes se reúnen en la asamblea comunitaria para tomar decisiones con respecto a sus planes y proyectos, y en estos casos, la asamblea es la instancia más adecuada para resolver sobre la creación del museo. En otros lugares, el consenso se puede generar a través de la consulta a diversos sectores y grupos organizados de la población.

### 3.2 Iniciativa que nace por necesidades comunitarias

El proyecto para crear un museo se alimenta de intereses y preocupaciones comunitarias profundas. La iniciativa puede surgir porque ha habido algún hallazgo de objetos arqueológicos o históricos, o existe la necesidad de retener colecciones que están en riesgo de salir de la comunidad o ser destruidos. La pérdida o revaloración de tradiciones ante los acelerados procesos de cambio también impulsan a crear espacios de memoria. Igualmente, la necesidad de dar a conocer productos creados en la comunidad, o el interés de desarrollar turismo comunitario, también impulsan la creación de museos. Se extiende entre la comunidad la preocupación de movilizarse para evitar pérdidas o alcanzar nuevos logros para fortalecer su propia forma de vida.

### 3.3 Actores iniciales y la colectivización de la iniciativa

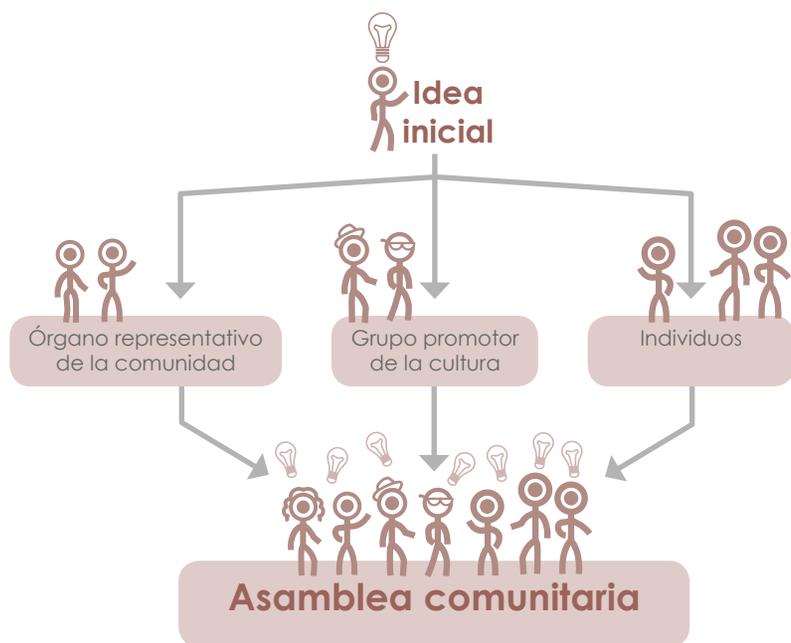
Los actores que se movilizan en un primer momento pueden ser autoridades comunitarias, representantes de organizaciones, asociaciones no gubernamentales, grupos culturales, grupos de jóvenes, o individuos tales como maestros, artesanos, personas que

Asamblea de Santiago  
Matatlán, Oaxaca, México,  
para decidir sobre la creación  
del museo comunitario, 2004.



emigraron de su población, hombres, mujeres o jóvenes. Muchos grupos e individuos diversos pueden expresar una inquietud que recoge preocupaciones comunes.

El grupo de impulsores iniciales tiene la tarea de generar un consenso en la comunidad a través de los mecanismos que sean más apropiados para su caso particular. En ocasiones pláticas, talleres y exposiciones temporales contribuyen a generar un interés compartido. Pero la tarea principal del grupo impulsor es la organización de un proceso de consulta, en donde la comunidad en general, o un amplio sector de ella, pueda discutir y decidir sobre la conveniencia de crear un museo comunitario.



### 3.4 Instancias de consulta comunitaria:

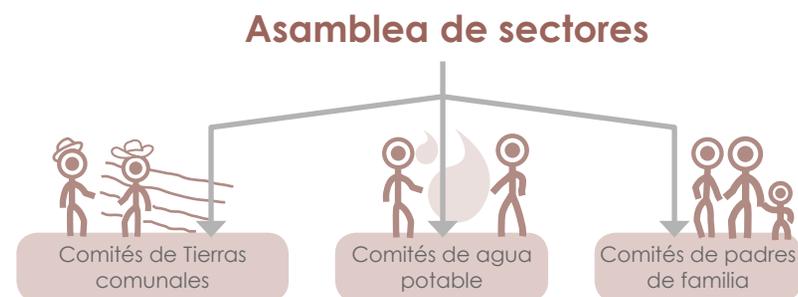
#### 3.4.1 Asamblea comunitaria

En las poblaciones donde existe la asamblea comunitaria como máxima instancia de decisiones de la población, es necesario

gestionar antes las autoridades correspondientes la posibilidad de discutir y decidir sobre la creación de un museo comunitario en una asamblea.

#### 3.4.2 Asamblea de sectores

En otras poblaciones es posible realizar una asamblea de sectores, donde diversos comités comunitarios se reúnen para deliberar sobre asuntos comunitarios de interés para todos. En algunos lugares es necesario solicitar el permiso de las autoridades locales mientras en otros será posible convocar directamente a todos los comités.



#### 3.4.3 Asamblea de organizaciones

En algunas localidades existen una variedad de asociaciones no gubernamentales o grupos organizados de ciudadanos que llevan a cabo proyectos para mejorar la calidad de vida de la comunidad en diversos aspectos. Otra forma de llevar a cabo la consulta es el desarrollo de la discusión en cada una de ellas, ya sea en una asamblea o en una serie de reuniones, para recoger su opinión sobre la creación del museo comunitario.

Cuando la iniciativa de crear un museo comunitario ha surgido de una instancia externa a la comunidad, la instancia involucrada deberá realizar un proceso de consulta similar, identificando la mejor manera de organizarlo de acuerdo a las características y tradiciones de la comunidad.

## Asamblea de organizaciones



En la misma consulta que permite aprobar la iniciativa de crear el museo, es necesario abordar varias decisiones fundamentales que deben contar con el mayor consenso posible. Por lo tanto, en este proceso proponemos que se pongan a discusión tres asuntos principales: la creación del comité del museo, la selección de los temas a presentar en el museo, y la designación del edificio que ocupara el museo. Estos puntos los desglosaremos en los siguientes apartados.



### 3.5 Integración del comité del museo comunitario, instancia representativa de la comunidad

Un **comité del museo** comunitario es un grupo nombrado por su comunidad para hacerse cargo de la **creación y desarrollo de su museo**. La comunidad lo reconoce como el grupo que la representa en la realización de estos trabajos. No realiza todas las tareas por

sí mismo, sino que coordina la participación de diversos grupos de vecinos, continuamente invitándolos a acercarse al museo. Busca responder a las preocupaciones y necesidades de toda la población, y la mantiene informada de sus actividades. Se avoca a negociar apoyos y coordinar esfuerzos con varias dependencias públicas e instituciones privadas, pero no pertenece a ninguna de ellas: responde únicamente a la comunidad.

La principal característica del comité es que la comunidad lo considera una instancia legítima y representativa de su población. Para esto debe conformarse en la misma instancia que resolvió la creación del museo, ya sea una asamblea comunitaria, una asamblea de sectores o una consulta en varias asociaciones o grupos comunitarios.

El trabajo que desarrolla el comité para su comunidad es **gratuito**, por lo que sus integrantes realizan un **servicio comunitario** que no se confunde con sus intereses de beneficio personal. Cumple su función por un período determinado y es renovado con nuevos integrantes.

El comité es un elemento clave para el desarrollo del museo. Es el grupo comunitario que podrá instrumentar el proyecto, planeando y llevando a cabo sus diversas líneas de trabajo con el apoyo de las autoridades locales, de asesores y la participación de múltiples grupos de la población. Pero no podrá realizar estas tareas si no es constituido con el respaldo de los integrantes de la comunidad.

### 3.6 Proceso participativo para determinar los temas del museo

Otra decisión que deberá contar con el consenso de la población es la selección de los temas que el museo investigará y presentará. Es una decisión que permite definir el museo como un espacio que proyecta la visión de la comunidad. A veces las mismas inquietudes que originaron el proyecto del museo implican la presentación de algunos temas. Por ejemplo, si la iniciativa surgió a raíz de un hallazgo arqueológico, será necesario que el museo cuente con una sala sobre el desarrollo de la comunidad en la época prehispánica. Sin embargo, es conveniente confirmar esta decisión y dar la oportunidad de enriquecer el proyecto del museo

con la selección de dos o tres temas diferentes, de acuerdo al espacio disponible.

En la misma consulta inicial, es posible abordar esta discusión. Es la mejor oportunidad para que, desde un inicio, el contenido del museo responda a los intereses de la comunidad. Algunas preguntas que permiten generar la discusión son: ¿Cuáles son las historias de la comunidad que queremos que nuestros hijos conozcan? ¿Qué historias nos identifican más? ¿Cuáles son los problemas que nos interesan presentar y poner a discusión?



La lluvia de ideas puede darse y a través de un proceso concretarse en dos o tres temas. Los que no puedan abordarse inicialmente pueden quedar para exposiciones temporales.

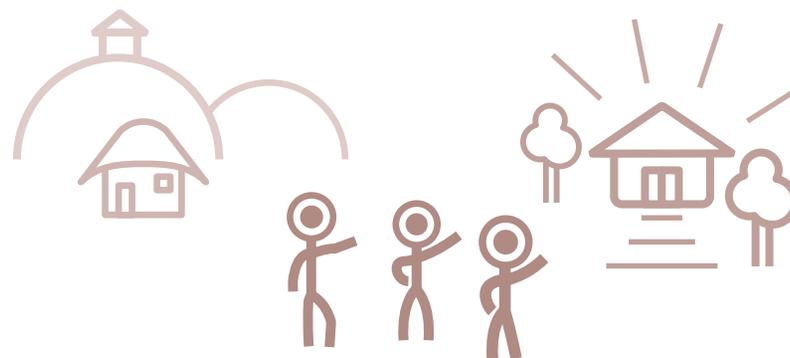
En México, por ejemplo, diferentes comunidades han seleccionado los siguientes temas:

- La arqueología de la comunidad
- La historia de la lucha por la tierra
- Lo que sucedió durante la revolución en nuestra comunidad
- La historia de la mina de oro y plata
- Las festividades tradicionales
- La medicina tradicional
- La danza de la pluma
- La forma tradicional de celebrar las bodas
- Los tejidos tradicionales de lana; los textiles de telar de cintura; la artesanía de cantera; el tejido de palma
- El cultivo de la pitaya
- La producción de mezcal
- La conservación de la lengua zapoteca

Estos temas surgen por las vivencias de cada lugar y la importancia que le dan los integrantes de la comunidad a sus propias experiencias. Si la decisión fuera de algún especialista, un arqueólogo o un historiador, no podría captar estos elementos de identidad y autoconocimiento. Por otro lado, de no desarrollar un proceso para definir los temas claramente, el museo puede quedar como una miscelánea de objetos donados que no responden a una narrativa coherente.

### 3.7 Definición del espacio para el museo

Otra decisión fundamental a abordar desde un inicio es el edificio que ocupará el museo. Es una resolución que tendrá un fuerte impacto en su desarrollo posterior. ¿Ocupará un local ya existente, que deberá ser destinado para el museo y remodelado? ¿La comunidad pretende donar un terreno para que se construya un edificio nuevo? ¿Existe una construcción histórica que la comunidad quisiera dedicar al museo? La decisión implica una significativa asignación de recursos comunitarios, además de la necesidad de gestionar los recursos adicionales de acuerdo al caso.



Por su relevancia es conveniente llegar a acuerdos en torno al edificio desde el proceso de consulta inicial. Lo que la comunidad resuelva deberá documentarse debidamente con los requisitos legales del caso, para evitar conflictos posteriores en torno a la propiedad o uso de algún terreno o inmueble.

Muchas alternativas diversas son factibles. Se han establecido museos comunitarios en edificios históricos, y locales que anteriormente funcionaban como escuelas, mercados u oficinas municipales. Consideraciones para la construcción o adaptación de edificios se discuten en el **capítulo 7 (pág. 81)**.

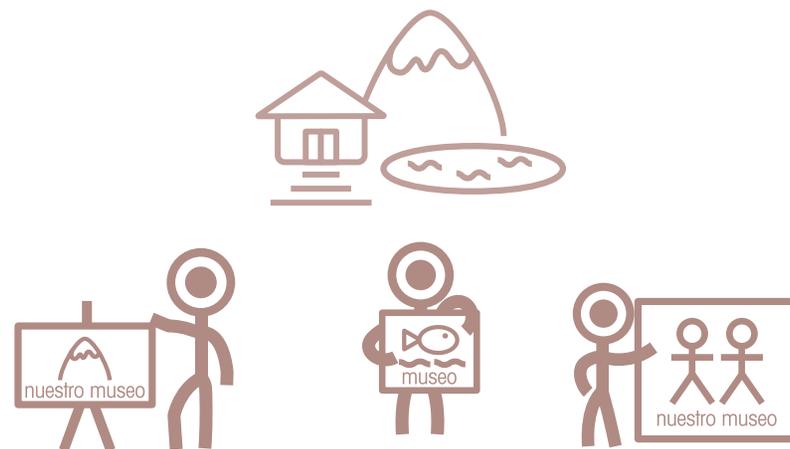


### 3.8 Creación de la imagen comunitaria

Los primeros pasos de colectivización de la iniciativa y generación del consenso comunitario son el momento adecuado para crear asimismo una imagen comunitaria del museo, a través de su nombre o su logotipo. Esta imagen servirá para comunicar la visión y aspiraciones del museo. Sin embargo, lo más significativo es el proceso participativo para definir esta imagen, que podrá ser a través de propuestas presentadas a consulta o un concurso.

Por ejemplo, el museo comunitario de Santa Ana del Valle, Oaxaca obtuvo su nombre a través de una discusión amplia entre autoridades municipales y grupos participantes para escribir el nombre de su población en su idioma propio, el zapoteco. En Santa

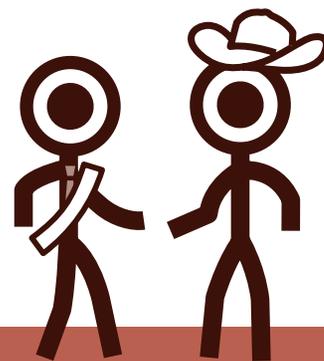
Ana Teloxtoc, Puebla el comité del museo organizó un concurso comunitario en el que varias propuestas se pusieron a discusión para definir la opción más representativa.





## CAPÍTULO 4

Gestión y alianzas para la creación  
del museo comunitario



## 4.1 Introducción: Las líneas de trabajo del comité

Durante la primera etapa de creación del museo comunitario se ha desarrollado un proceso de consulta para aprobar el proyecto, nombrar el comité del museo, seleccionar los temas a presentar y resolver sobre el edificio que ocupará. La segunda etapa de la creación del museo abarca cinco líneas de trabajo paralelas.



En este apartado tocaremos la línea de trabajo relativo a la labor de **gestión y creación de alianzas**, que permitirá avanzar en el proyecto.

## 4.2 Gestión de asesoría metodológica y técnica

El comité del museo retoma los avances del proyecto al concluir el proceso de consulta inicial, y hace un balance de las perspectivas. ¿Qué recursos deberá gestionar para llevar adelante la iniciativa? Es importante considerar los recursos internos de la comunidad, desde el más fundamental, que es el recurso humano, hasta los recursos de carácter material, como pueden ser los objetos de las colecciones y los recursos naturales del medio ambiente. Sin embargo, el proyecto también requerirá de recursos externos a la comunidad. Estos incluyen los recursos humanos complementarios para proporcionar asesoría y capacitación, y recursos materiales para completar los trabajos de preparación de las instalaciones y creación de las exposiciones.

Firma de convenio entre la Unión de Museos Comunitarios de Oaxaca y el Instituto Nacional de Antropología e Historia, México, 2005.



De acuerdo a la experiencia y condiciones de cada comunidad, habrá diversas alternativas para acercarse a fuentes de asesoría metodológica y técnica. Algunas opciones son:

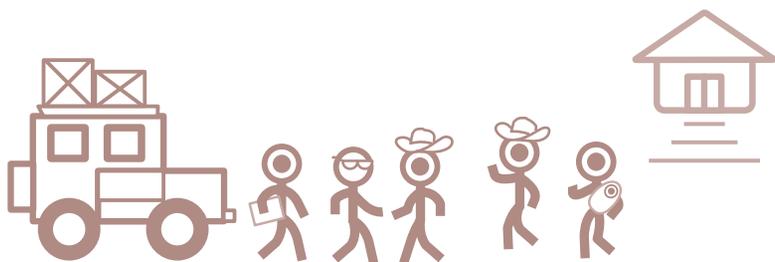
#### **Instituciones educativas:**

- Universidades
- Escuelas de nivel medio superior
- Escuelas secundarias

#### **Instituciones de cultura:**

- Instituciones de conservación, difusión y promoción cultural, públicas y privadas
- Museos de distintos niveles, públicos y privados
- Centros de investigación, públicos y privados

El comité podrá explorar diversas posibilidades, compartiendo su misión de fundar el museo comunitario con especialistas que han trabajado en el área de conservación, investigación y difusión del patrimonio cultural. Existen una gran variedad de instituciones cuyas misiones están relacionadas con los esfuerzos de las comunidades por conocer y proteger su propia cultura.



Una fuente muy valiosa de información al respecto son otras comunidades que están llevando adelante proyectos similares. La vinculación entre comunidades enriquece y multiplica las opciones de asesoría y capacitación de cada proyecto. Este tema se desarrolla con mayor detalle en el **capítulo 12 (pág. 125)**.

Es importante tener en cuenta que las relaciones que se establecen entre el comité del museo y los asesores externos son colaboraciones basadas en intereses mutuos, solidaridad y confianza. El dueño del proyecto del museo es la comunidad, y las decisiones respecto a él estarán en manos de la comunidad y sus representantes. Los asesores pueden ofrecer su opinión con respecto a las alternativas a desarrollar, pero la comunidad determina cuál será la mejor para ella.

### **4.3 Los financiadores (fundaciones privadas y públicas, locales, nacionales, internacionales de diversos tipos)**

El comité podrá reunir información acerca de las opciones de posibles fuentes de financiamiento a través de los asesores de la comunidad, u otros contactos. En ocasiones las autoridades locales serán la mejor fuente y aval para iniciar gestiones de recursos financieros. Si existen alternativas de capacitación en procuración de fondos, es posible lograr una visión más completa y ordenada de los pasos a seguir.

Una lluvia de ideas con respecto a las posibles fuentes de financiamiento podría incluir lo siguiente:

- Donantes que han apoyado proyectos culturales en el pasado (individuos o familias destacadas, conocidos por la comunidad).



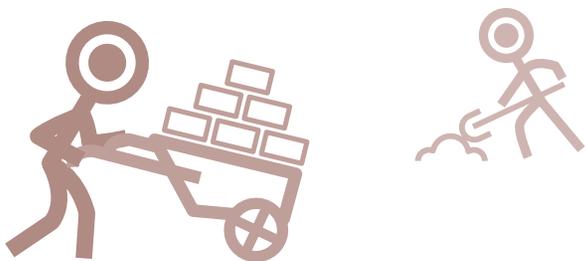
- Recursos comunitarios (negocios locales, grupos cívicos, asociaciones con intereses similares, agrupaciones de emigrados, autoridades municipales).
- Agencias gubernamentales estatales y nacionales.
- Empresas regionales, nacionales e internacionales.
- Fundaciones nacionales e internacionales.

La relación que se establece con los financiadores es también de colaboración en torno a un proyecto que ambos consideran valioso. La entrega de apoyos financieros implica la obligación de cumplir con los informes y convenios establecidos, mas no modificar las decisiones fundamentales sobre el proyecto que están en manos de la comunidad.

## 4.4 Otras donaciones y eventos

La gestión de fondos también incluye donaciones en especie o en trabajo, y la organización de eventos especiales. Como ya señalamos en el apartado de gestión de asesoría, muchos colaboradores pueden ofrecer elementos claves que no son financieros.

**Donaciones de materiales:** pueden incluir materiales de construcción, pintura, mobiliario, equipo, material fotográfico, impresiones. Todas las posibles fuentes de financiamiento mencionados arriba también pueden ser posibles donadores de materiales.



**Donación de trabajo:** voluntarios y alumnos que prestan servicio social pueden realizar una labor intensa para apoyar todas las actividades de animación y creación de la exposición que se mencionan en los **capítulos 5 y 6 (pág. 45 - pág. 53)**.

Organización de eventos especiales: subastas, ventas de comida, cenas, bailes, festivales culturales, mercados de artesanías, venta de productos tales como camisetas, calendarios, tarjetas, libros.

## 4.5 Plan de gestión

Después de identificar los posibles donadores y actividades para reunir recursos, el comité podrá elaborar un plan de gestión que contemple lo siguiente:

- Elaborar los mensajes para convencer. En este paso el comité se prepara para explicar porque su labor es importante, cuál es el problema que el museo ayudará a resolver, el impacto que va a tener y lo significativo de realizarlo en este momento.
- Elaborar un documento base que permita presentar diversos proyectos con su presupuesto.
- Acordar los pasos a dar para hacer la promoción y difusión de la gestión.
- Prepararse para informar y agradecer al donante, e informar a la comunidad.

## 4.6 Documento base

Cada fuente de apoyo puede solicitar la elaboración de distintas solicitudes y proyectos. Sin embargo, es posible elaborar un documento base que reúna los datos fundamentales del proyecto, que se podrá adaptar para distintos fines.

Los elementos más comunes de un documento base son:

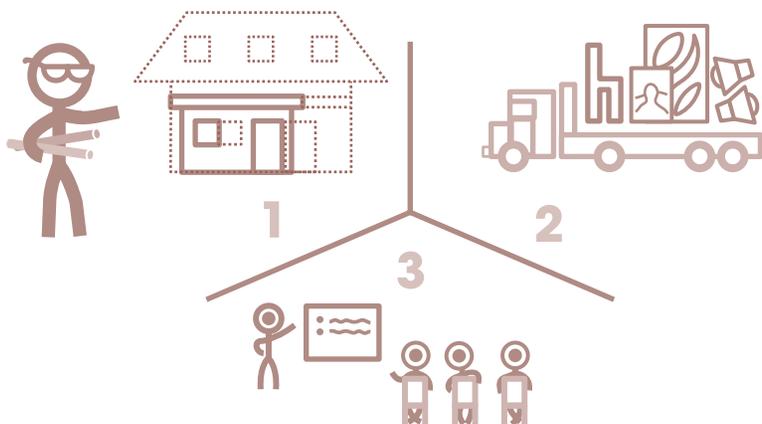
- Descripción del proyecto (qué se va a hacer)
- Antecedentes del grupo que presenta el proyecto (quién lo va a hacer)
- Justificación (problemática o necesidad a atender)

- Los objetivos del proyecto (qué se va a lograr)
- Descripción de la población beneficiada: ubicación, grupo étnico, edad, género, ingreso (quién se va a beneficiar)
- Actividades a desarrollar y calendario de trabajo (qué pasos se van a dar y cuando)
- Presupuesto (cuánto va a costar)
- Resultados o productos del proyecto
- Aportación de recursos de la comunidad y otras fuentes.

## 4.7 Presupuesto

La creación de cada museo tendrá un costo distinto de acuerdo a las condiciones del proyecto. Pero podemos señalar tres rubros que serán los principales para integrar el presupuesto:

1. El costo de la construcción o adaptación del edificio. Normalmente este es el rubro más elevado.
2. El costo de las instalaciones y exposiciones museográficas. Incluye el mobiliario, la elaboración de ambientaciones, de impresiones, fotografías, equipo y material de montaje.
3. El costo de los procesos de capacitación y promoción al interior de la comunidad.

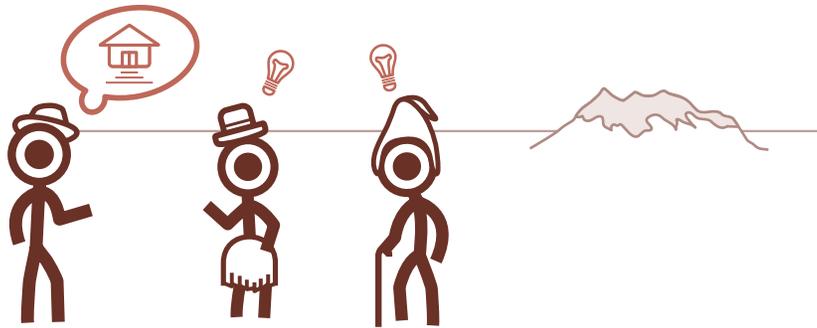
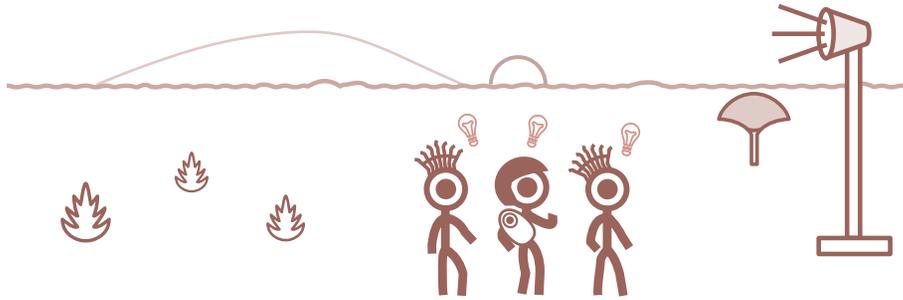


## 4.8 Relación con autoridades competentes en el área de conservación del patrimonio

En muchos casos los museos comunitarios manejan colecciones de objetos históricos cuyo manejo está regido por leyes de conservación del patrimonio cultural. Es necesario solicitar la información con respecto a los procedimientos que deberán seguirse a las instituciones competentes en esta materia. En la mayoría de los países latinoamericanos, el patrimonio arqueológico, por ejemplo, es considerado propiedad de la nación. Los museos comunitarios deberán cumplir con las leyes y reglamentos para poder registrar sus colecciones y manejarlos de acuerdo a la normatividad existente.

# CAPÍTULO 5

Fortalecimiento del consenso comunitario



## 5.1 Introducción

Después de realizar el proceso de consulta inicial, el comité comienza a desarrollar las actividades correspondientes a las líneas de trabajo paralelas. Sin embargo, la **creación del consenso** no es un proceso que se acaba, sino que continuamente deberá irse fortaleciendo. El consenso se fortalece con la información, la participación y la permanente consulta a la comunidad. Es como una planta que deberá ser cuidada y regada para mantenerse viva.



## 5.2 Información y consulta continua

La consulta y la información a los vecinos de la población es parte de un proceso que construye el poder de decisión de la comunidad sobre el museo, tan importante para que se adueñe de él realmente. En un primer momento el proyecto ha sido aprobado en una consulta comunitaria, y ahora debemos nutrir y acrecentar su presencia ante las instancias que lo avalaron.



Presentación de los trabajos del museo comunitario en la fiesta de Magdalena Jaltepec, Oaxaca, México, 2007.



Ya sea en asambleas generales, reuniones de sectores o reuniones de asociaciones, se podrá realizar consultas sobre decisiones a tomar, ya sea sobre las gestiones, el desarrollo de las investigaciones o la construcción del edificio.

Por otro lado, la información sobre el proyecto del museo, sus fines, avances y propuestas, puede ser difundida por una gran variedad de medios.

- Asambleas
- Pláticas con agrupaciones
- Visitas a domicilio
- Anuncios en la bocina del pueblo
- Cápsulas informativas en fiestas y eventos culturales
- Volantes y trípticos
- Periódicos mural
- Carteles
- Notas en periódicos y revistas
- Boletines
- Proyecciones de transparencias
- Proyecciones de video
- Programas de radio

Esta difusión servirá para despejar dudas, mantener la transparencia y crear simpatías hacia el proyecto.



Es importante acercarse a los diversos grupos y sectores que componen la comunidad e invitarlos a participar en el proyecto. Es necesario considerar a hombres y mujeres, adultos mayores, campesinos, artesanos, maestros, jóvenes y niños. A través de esta línea de trabajo se intenta descubrir la mejor manera de estar lo más cercano posible a la comunidad. Se debe fortalecer el lazo que une a la población con el museo.

### 5.3 Acciones de integración y motivación

La organización de eventos despierta interés, abre espacios de participación, despeja dudas, muestra avances parciales a lo largo del proceso de creación e inclusive puede ayudar a reunir fondos.

Hay una gran variedad de eventos que pueden organizarse. Aquí mencionamos solamente algunos ejemplos que los museos comunitarios han impulsado con éxito. Evidentemente no es obligatorio llevar a cabo todas las opciones: cada comunidad y cada comité sabrá desarrollarse de acuerdo a sus circunstancias y posibilidades.

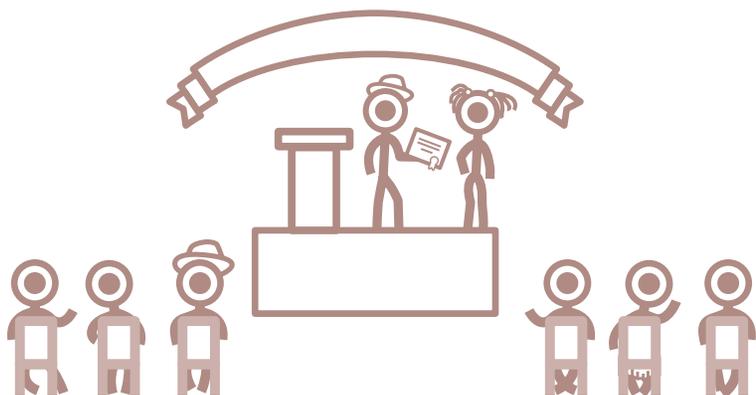
- **Pláticas de información y concientización**

Las pláticas en pequeños grupos permiten acercarse a dialogar e intercambiar puntos de vista con miembros de la comunidad. Intercambios de ideas sobre un hallazgo en particular, acerca de algún elemento del patrimonio de la comunidad, sobre los cambios que están afectando la población y su cultura, sobre los objetivos y características del museo, ayudan a fortalecer la presencia del proyecto.

- **Concursos**

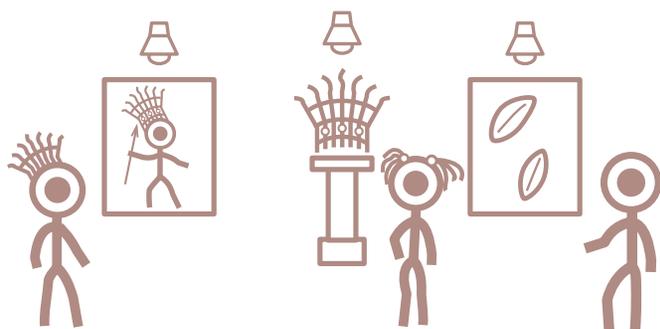
Los concursos son un excelente medio para despertar interés e involucrar a más personas en la labor del museo. Un concurso para definir el nombre del museo permite afianzar la apropiación comunitaria. Concursos de testimonios y narraciones sobre los temas que serán presentados en el museo ayudan a enriquecer la investigación y el guión de las exposiciones. Un concurso de fotografía histórica ayuda a reunir material gráfico y movilizar

los recuerdos que motivan a la población. Los reconocimientos permiten agradecer las contribuciones que los participantes hacen al desarrollo del museo.



#### ● Exposiciones temporales

Las exposiciones temporales permiten dar una muestra de lo que se puede lograr con el museo comunitario. Despiertan interés y dan cuenta del avance logrado. Un buen momento para montar una es durante las festividades principales de la población. En estos días los habitantes se reúnen, conviven y reciben visitas de familiares y personas de afuera. Es una excelente ocasión para difundir los objetivos y avances del museo.



#### ● Festivales

En los festivales o eventos socioculturales la población se recrea y disfruta las manifestaciones culturales de sus propios habitantes. Se presentan bailables, canciones, música, obras de teatro y declamaciones de poesía. El proyecto del museo comunitario puede organizar un evento y así acercarse a todos los habitantes, o participar y contribuir a proyectar el museo, a la vez que apoya las expresiones culturales.





## CAPÍTULO 6

Creación de las exposiciones:  
procesos de investigación, diseño y montaje\*

\*La historiadora Silvia Arze es autora de los apartados 6.2.5 y 6.2.6.



Taller de diseño del Museo Comunitario de Pisac, Perú, 2008.



## 6.1 Introducción

Esta línea comprende el proceso creativo fundamental del museo, en donde la visión de la comunidad se expresa a través de sus exposiciones. Aunque en los museos tradicionales estas tareas son realizadas por especialistas, tales como investigadores, historiadores, museógrafos y restauradores, todos pueden llevarse a cabo a través de la participación comunitaria. Con una asesoría adecuada, serán los niños, jóvenes, señores y señoras del pueblo que hagan el museo.



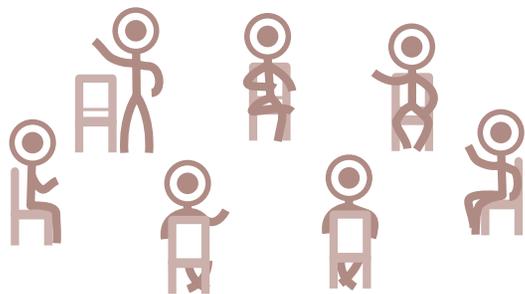
En esta línea de trabajo, el comité no podrá asumir todas las tareas directamente. Su labor se orienta a convocar a la participación, a crear equipos de trabajo y a coordinarlos. Claro está que también tendrá un papel activo en el desarrollo de la **investigación, diseño y montaje**: pero debe formar equipos de apoyo para abordar todos los trabajos necesarios y abrir espacios de participación.

A diferencia del capítulo anterior, en esta línea de trabajo algunas tareas están ordenadas en una secuencia de pasos que es necesario respetar. Por ejemplo, no es posible comenzar la investigación antes de definir los temas que presentará el museo. No es posible (o por lo menos no es recomendable) iniciar el montaje sin contar previamente con un diseño. Sin embargo, aquí presentamos una gran variedad de talleres que pueden realizarse; no es indispensable llevar a cabo cada uno de ellos, sino que cada comunidad podrá definir los que serán más adecuados y viables para sus circunstancias.

## 6.2 Talleres de investigación y documentación

### 6.2.1 La importancia de la visión propia de la historia: Taller para iniciar la investigación

En el proceso de consulta inicial ya se ha realizado la selección de los temas a presentar en el museo. Esto será la base fundamental para construir las exposiciones, para que reflejen las preocupaciones e intereses de la comunidad. Si los temas se determinan a través de un diagnóstico elaborado por personas externas a la comunidad, o con el criterio definido por algún asesor externo, los habitantes verán al museo como un espacio ajeno, de la incumbencia de los especialistas. Tal vez la visión que presentará será la misma que aparece en la historia oficial, que interpreta a cada localidad de acuerdo a la perspectiva e intereses de los grupos dominantes de la sociedad. Para desarrollar un proceso distinto, debemos realizar un proceso sistemático para recoger la opinión de los miembros de la comunidad e integrar una visión colectiva, a través de ejercicios participativos.



Para iniciar este proceso, es de gran utilidad llevar a cabo un taller para iniciar la investigación o un taller de conceptualización. Este taller está dedicado a discutir cuál es el objetivo de la exposición y cuáles son las partes de la historia que se quieren presentar. En general, las actividades están orientadas a contestar en grupo las preguntas: ¿Por qué queremos contar esta historia? ¿A quiénes nos queremos dirigir? ¿A quiénes esperamos representar? Los resultados de esta discusión nos ayudarán a tener claridad en los propósitos de la exposición y nos servirán de guía.

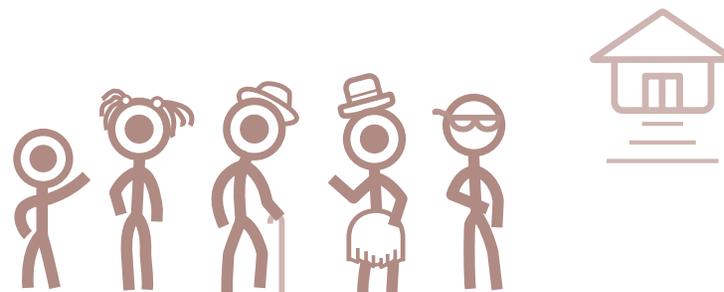
Enseguida la discusión deberá retomar el proceso para profundizar en el contenido de la historia a presentar. Las preguntas a discutir son: ¿Cuáles son las partes más importantes de la historia? Cuando pensamos en la historia de vida de una persona, probablemente pensemos en su nacimiento, el desarrollo de su infancia, su juventud y su edad madura. ¿Cuáles son los elementos más importantes de la historia de nuestra exposición? ¿Cuáles son las preguntas más importantes del tema que la exposición deberá contestar? Una lluvia de ideas y una síntesis de los resultados nos permiten contar con un guión que ordenará toda nuestra investigación posterior.

Este guión de subtemas será una guía para ordenar las preguntas y sistematizar la información que se recoja en el curso de la investigación.

### 6.2.2 Integración de equipos de investigación comunitarios

En el apartado anterior ya estamos suponiendo que los trabajos serán realizados por un equipo comunitario. Sin embargo, la integración de este equipo es una labor de gran importancia e impacto en el museo. Es la oportunidad para abrir el museo a la comunidad.

Es muy positivo incluir a las personas que tengan mayor escolaridad y que podrán ayudar a orientar la investigación, pero no debemos excluir a otras personas. Puede haber personas que no puedan escribir o que hablen únicamente su lengua autóctona, pero que tengan una gran riqueza de conocimientos y experiencias que aportar.



El comité puede convocar a una amplia participación a través de los distintos grupos y asociaciones que existan en la población. En algunos casos, las asambleas comunitarias han nombrado los investigadores, y en otros, los barrios, grupos o asociaciones han enviado a sus representantes. En muchos casos, las diversas escuelas han sido convocadas para enviar jóvenes y niños a los talleres. Este proceso es una excelente base para incluir una diversidad de participantes.

### 6.2.3 Los diferentes tipos de investigación

Los temas que se han seleccionado ayudarán a definir el tipo de investigación a desarrollar. Uno de los tipos de investigación más significativos es el que aborda la historia oral. A través de los métodos de historia oral podemos recoger testimonios que reflejan la experiencia e interpretación propia de los integrantes de la comunidad. Para otros temas serán importantes las fuentes documentales que podrán encontrarse en archivos locales, periódicos y fotografías. En algunos casos fuentes secundarias como libros y artículos nos permitirán reunir diversos elementos de información e interpretación.

### 6.2.4 Taller de historia oral

#### 6.2.4.1 Qué es la historia oral

El texto "Reconstruyendo nuestro pasado: técnicas de historia oral" (autores: Mario Camarena Ocampo, Gerardo Necochea Gracia y Teresa Morales Lersch) se puede consultar para desarrollar los talleres de manera más completa. En estas líneas se resume algunos de sus contenidos.

La historia oral, a través de la entrevista, reconstruye la vida de la gente. Nos ayuda a entender la vida de los hombres y de las relaciones sociales de las que forman parte, en función de sus propios cambios y significados. La historia oral es el rescate de los testimonios orales sobre las experiencias y las vivencias de los protagonistas de la historia.

Se nos ha enseñado que son los gobernantes, los reyes, los generales y los dirigentes los que hacen la historia y que la historia patria es la historia política del centro del país. Bajo esta óptica se pierde de vista a experiencia de los hombres y mujeres de los pueblos en su vida cotidiana y en sus grandes momentos. La historia oral nos ayuda a reconstruir y preservar esta memoria.

#### 6.2.4.2 Elaboración de preguntas y guiones.

Hay una gran variedad de tipos de preguntas. Retomamos el tema que hemos definido a través de los talleres y ejercicios participativos. ¿Cuáles son las preguntas que necesitamos indagar sobre nuestro tema?

Existen preguntas centrales y secundarias; descriptivas y explicativas; abiertas y cerradas; de comparación y comprobación; y preguntas inductivas.

- **Preguntas centrales y secundarias.** Conviene distinguir una pregunta central de nuestra investigación, que comprende el aspecto más importante a destacar. En torno a esta pregunta central podemos desprender varias preguntas secundarias.
- **Preguntas descriptivas y explicativas.** Algunas preguntas nos permiten obtener datos sobre el tema a investigar. Nos ayudan a saber qué sucedió, cómo, dónde y cuándo. Otras preguntas nos ayudarán a entender más a fondo por qué sucedieron los hechos y qué significan para las personas que los han vivido.
- **Preguntas abiertas y cerradas.** Una pregunta abierta permite desarrollar ampliamente un tema. Nos ayudan a despertar la memoria del entrevistado para que nos cuente todo lo que le venga en mente respecto a uno de los puntos de nuestro guión. Las preguntas cerradas nos ayudan a recoger datos muy específicos y delimitados. Necesitaremos de los dos en nuestra entrevista, cuidando de que incluyamos las preguntas abiertas que permiten conocer más a fondo las reflexiones de nuestro entrevistado.
- **Preguntas inductivas.** Estas preguntas son las que sugieren una respuesta en su misma formulación. Por ejemplo: Su color favorito

es rojo, ¿verdad? Estas preguntas las debemos de evitar, puesto que únicamente refleja lo que nosotros mismos pensamos y el entrevistado muchas veces sencillamente estará de acuerdo con nosotros para evitar entrar en discusión.

### 6.2.4.3 Preparación de la entrevista.

Para preparar la entrevista, debemos tener claro nuestro objetivo y nuestro guión de preguntas. Este guión no es un cuestionario sino únicamente una guía para tener claro los temas y preguntas principales, que podemos ir ajustando a las personas y las circunstancias. Parte de la preparación incluye la selección de las personas a entrevistar. Por otro lado debemos preparar cómo nos vamos a presentar ante nuestro entrevistado.

- **Selección de personas a entrevistar.** Es importante analizar quiénes son las personas que cuentan con más información y visión sobre el tema que vamos a investigar. Pero también es importante considerar que una misma historia o tema puede ser comprendida de manera distinta por diferentes personas, por lo que es importante seleccionar una muestra que sea representativo de los puntos de vista al interior de la comunidad.
- **Presentación.** Para establecer contacto con la persona que pensamos entrevistar, debemos acercarnos de la forma más apropiada a cada individuo y cada lugar, que en ocasiones podrá ser a través de alguna autoridad. En el caso de la investigación para el museo comunitario, el comité podrá definir la mejor estrategia para acercarse a cada persona. Al presentarnos debemos ser cuidadosos de identificarnos y explicar con claridad la razón por la que queremos hacer la entrevista. ¿Por qué es importante para la comunidad y qué pensamos hacer con la información? Es importante obtener el permiso de la persona entrevistada para hacer la grabación e informarle del beneficio de esta entrevista para la comunidad.

### 6.2.4.4 Realización de la entrevista.

Al momento de hacer la entrevista el elemento más importante es nuestra forma de relacionarnos con el entrevistado. La relación

que buscamos establecer es de gran respeto hacia la persona que está contribuyendo sus conocimientos. Debemos adaptarnos al lugar y hora que sean más convenientes para él o ella y ser claros y sencillos en nuestra forma de expresarnos. Al estar grabando debemos probar el equipo de antemano y no prestar más atención a la grabadora que al entrevistado. Sobre todo, es importante saber escuchar con interés y amabilidad. Si nuestro entrevistado se queda callado por un momento, debemos respetar los silencios y tampoco extendernos tanto hasta cansarlo. Por último, siempre debemos agradecerle y solicitarle si nos puede recibir en otra ocasión si es que algo no quedó claro en la entrevista.

### 6.2.4.5 Cómo sistematizar la información.

El primer paso para sistematizar la información es etiquetar debidamente el cassette o el archivo electrónico de la entrevista, para guardarlo adecuadamente, registrando el nombre de la persona entrevistada, el lugar, la fecha, el tema y el entrevistador. Al escuchar la grabación, podemos identificar los problemas que tuvimos durante la entrevista y si es necesario realizar una segunda plática con la persona. Por último, podemos transcribir toda la entrevista o únicamente las partes que consideramos más útiles para la investigación. Es preferible transcribir todo, puesto que muchas veces algo que no pareció importante al inicio cobra más relevancia con el tiempo.

Para trabajar los contenidos de la información, es necesario retomar los subtemas que se identificaron en los primeros ejercicios para desarrollar el tema. Las transcripciones se leen y se elaboran fichas con los datos (o las citas de entrevista) que se refieren a los diferentes subtemas. Aparece una explicación sobre la elaboración de fichas en los apartados 6.2.5.2 y 6.2.6.2.

### 6.2.5 Taller de investigación documental

La investigación permite desarrollar un proceso de autoconocimiento y reflexión, sistematizando saberes de la misma comunidad. Es también importante trabajar con datos que procedan de fuera de la comunidad, como por ejemplo trabajos académicos

o libros editados sobre alguno o varios de los temas que formarán parte del museo ya que estas investigaciones podrán ser objeto de reflexión, y se podrá trabajar cruzando información, relativizándola e incluso confrontándola de manera crítica, si es el caso, con la propia percepción del tema desde el interior de la comunidad.

### 6.2.5.1 Fuentes primarias

Las fuentes primarias permiten un acceso directo, sin filtros, al tema que queremos investigar. Las fuentes primarias son “información de primera mano” y pueden ser orales (p.ej. narraciones, entrevistas, encuestas, etc.), escritas (inéditas, como p.ej. documentos administrativos, judiciales, actas, eclesiásticos, comunitarios, familiares, o publicadas, p.ej. periódicos, revistas, boletines, leyes, crónicas, etc.), gráficas (fotografías, cuadros, mapas, afiches, anuncios, etc.), auditivas (grabaciones, emisiones de radio, etc.) audiovisuales (filmes documentales, imágenes en movimiento sin editar, etc.) y otras. Existe también otro tipo de fuentes primarias; en realidad, todo elemento que nos entregue información que nos aproxime al conocimiento que buscamos puede ser considerado como una fuente primaria. Es el caso, por ejemplo, de una pieza arqueológica que, además de entregar información evidente sobre el material, la técnica o el diseño, es una fuente de información directa para el investigador acerca de la sociedad que la creó.

La fuente primaria proviene de información directa de protagonistas o testigos de un hecho o de procesos relacionados con el tema de la investigación. En general estas fuentes surgen casi al mismo tiempo de los sucesos narrados, o con una distancia corta de los mismos. Los testigos, autores o informantes, en general, forman o formaron parte del contexto del suceso o proceso. La ventaja de trabajar con este tipo de fuentes es nos permiten establecer un contacto directo y sin intermediaciones con la información, aunque otras personas utilicen también estas fuentes para hacer sus propias interpretaciones. Sin embargo, el hecho de ser primarias no garantiza que estas fuentes sean completamente confiables; y siempre es necesario hacer un análisis crítico sobre su veracidad.

Las fuentes primarias para la historia local pueden ser escritas o no escritas. Las escritas son documentos que, en general, no han

sido publicados, editados ni modificados y nos pueden proporcionar información de primera mano sobre diferentes temas de la historia de la comunidad o de contextos más amplios relacionados con el grupo. Pueden encontrarse en forma de documentos inéditos en diversos archivos.

En la misma comunidad podemos encontrar fuentes importantes. También será de gran interés consultar los archivos institucionales, regionales y nacionales. El tema que ha sido delimitado inicialmente deberá guiar la consulta de las diversas fuentes, para no perder de vista el objetivo principal.

### 6.2.5.2 Técnicas de investigación documental

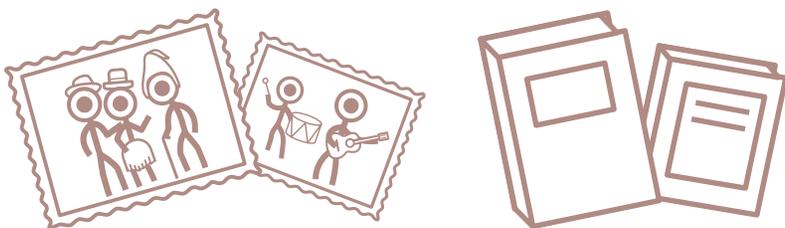
Muchos de los documentos primarios que nos permiten acceder a información directa se encuentran recogidos, conservados y clasificados en diferentes archivos en las ciudades, pequeños centros urbanos y en la zona rural; otros están dispersos y son guardados por las familias, o se los puede encontrar en las propias entidades que los originaron. Cuando se utilizan estas fuentes es importante hacer el registro completo del documento, con información sobre la fecha en que se produjo, el lugar, la organización o persona que lo generó, el sitio donde se encuentra el documento y otras observaciones que se consideren importantes.

Al leer los documentos, debemos identificar los datos que son importantes para nuestra investigación. Para hacer esta selección, tenemos en cuenta los subtemas que hemos seleccionado desde los primeros ejercicios de desarrollo del tema. (Ver apartado 6.2.1.) Los datos de los diferentes subtemas pueden ser anotados en una ficha (física, o electrónica en caso de contar con un ordenador o computadora). En cada ficha es necesario identificar el documento de donde provienen los datos, con las referencias mencionadas en el párrafo anterior. Para facilitar el trabajo de la investigación es importante escribir sobre un sólo subtema en cada ficha; este sistema ayudará más tarde al procesamiento de los datos recogidos de diferentes fuentes, juntando todas las fichas sobre un mismo aspecto del tema.

### 6.2.5.3 Fuentes primarias para investigación comunitaria

#### Documentos de la comunidad

Son importantes los documentos familiares y los archivos de diversas organizaciones de la comunidad. Es posible integrar acervos fotográficos de la comunidad que son de gran valor. En ocasiones las autoridades agrarias tienen documentación sobre linderos territoriales con las comunidades vecinas o como en el caso de comunidades andinas, listas antiguas de los pobladores "originarios" y "forasteros" de la comunidad. Muchas veces, estos documentos pasan por diferentes manos que toman la responsabilidad por su cuidado.



#### Documentos de archivos parroquiales

Los registros de bautizos, matrimonios, defunciones y otros proporcionan información que puede ser usada de manera cuantitativa. Los datos permiten elaborar series demográficas por rubro (bautizos, matrimonios, entierros) y cruzar los datos entre sí. También permiten acceso a información cualitativa sobre temas más puntuales y locales. Los archivos de las cofradías o mayordomías nos dan una visión clara de costumbres y valores de la comunidad que se han practicado, a veces, por cientos de años.

Otros archivos eclesiásticos importantes son los archivos de los obispados o de los arzobispados que se encuentran en las ciudades sedes de estas diócesis.

Documentos de archivos estatales, departamentales, provinciales, municipales.

Suelen tener información sobre la jurisdicción territorial donde habita la comunidad, y sobre las unidades territoriales menores (los nombres varían de país en país). En algunos países los archivos municipales, prefecturales o de las gobernaciones guardan información del pasado sobre los habitantes de las comunidades, temas fiscales, etc. Pueden tener también información acerca del desarrollo de la infraestructura de la comunidad y otros. En ocasiones los acervos están desordenados, y los equipos de investigación emprenden la tarea de ordenar la documentación.

Allí pueden encontrarse también mapas de diferentes épocas sobre las comunidades que permiten hacer un seguimiento cuantitativo y cualitativo sobre la territorialidad a lo largo del tiempo.

#### Documentos de archivos nacionales

Guardan una gran parte de la información generada en distintas regiones de cada país en diferentes momentos de su historia. Los documentos están clasificados y los rubros varían de acuerdo a cada institución. En general, una eficiente clasificación y sistema de consultas permite llegar a los temas que se necesitan investigar, ya sea por el tema mismo, por el sitio o por la época sobre la que se desea obtener información.

#### Fuentes gráficas.

Todo tipo de imágenes, tanto fotografías como obras de arte, pintura rupestre, grabados, afiches y hasta graffitis conforman un conjunto de documentos primarios a los que se puede recurrir para la investigación. Las fotografías son especialmente importantes como fuentes documentales, y pueden brindar información sobre una gama muy amplia de temas relevantes para la comunidad, desde hechos políticos locales o de alcance regional y nacional hasta eventos familiares y cotidianos, pasando por fiestas, ceremonias y otros acontecimientos de la vida comunitaria.

Los dibujos realizados en la comunidad también tienen gran importancia para las investigaciones; a través de los dibujos podemos tener una aproximación muy cercana acerca de la

interpretación de miembros de la comunidad, incluso de los niños, sobre una gran cantidad de temas.

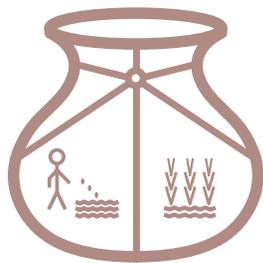
### Ceremonias y prácticas culturales

La cohesión y la identidad de las comunidades dependen en gran medida de la acumulación de la memoria y su preservación a través de imágenes (orales y visuales) así como de ceremonias realizadas en conjunto: una mezcla de imágenes en acción y de palabras, organizadas en un guión - "puestas en escena"- como son los ritos.

La observación e investigación de los rituales más importantes de la comunidad también puede llevar a una comprensión mejor de los temas más significativos para el conjunto del grupo. En general, la gran variedad de prácticas culturales, que incluyen desde la forma de gobierno y la producción, reflejan la memoria y conocimientos comunitarios.

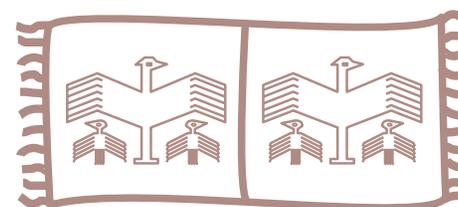
### Objetos arqueológicos

La arqueología trabaja con objetos y ruinas arqueológicas que, a través de su formato cerámico, lítico u orgánico, nos permiten ubicar cronológicamente a los grupos que los fabricaron, sus áreas de expansión, su tecnología, y hasta el tipo de formación estatal que pudo hacer posible estos artefactos. Cada uno de estos objetos es portador de imágenes e información, y pueden ser consideradas como "textos en sí" para comprender el pasado más antigua de la comunidad.



### Códices, lienzos y textiles

En varias comunidades mesoamericanas existió la costumbre de plasmar su escritura en materiales tales como mantas de algodón o pieles plegadas. Estos documentos fueron elaborados durante la época prehispánica y la época colonial. Algunas poblaciones conservan lienzos que señalan sus límites territoriales y la genealogía de las familias gobernantes.



Desde la época prehispánica, en diferentes sociedades americanas, los textiles han hecho las veces de distintivo, marcando un juego de relación (identificación y diferenciación) entre grupos vecinos. Los textiles han sido analizados desde la perspectiva de la etnohistoria, de la antropología, del arte y de la semiótica, pero recién desde hace unos veinte años se ha iniciado su estudio sobre su importancia en cuanto texto comunicativo. En la región andina, los textiles tradicionales forman parte de los lenguajes diferenciales que desarrollaron muchas culturas a lo largo del tiempo para marcar su identidad y los límites de la misma. Pueden ser una fuente de información muy importante que permita dar un enfoque especial a los museos comunitarios.

### El espacio de la comunidad

La geografía y la territorialidad, el espacio donde vive la comunidad, opera como un reflejo de la propia cultura; la memoria tanto de los hombres como de la naturaleza está codificada en el paisaje. Las historias que se cuentan sobre diferentes sitios dentro y en los alrededores de la comunidad, los nombres de los sitios y otros también pueden operar como "documentos" que nos entregan información sobre la comunidad

## 6.2.6 Taller de investigación bibliográfica

La investigación bibliográfica tiene un conjunto de técnicas y estrategias que van desde la localización de los trabajos publicados o de otros documentos, la obtención de los mismos hasta la manera más conveniente de tratar con la información, sistematizarla e integrarla.

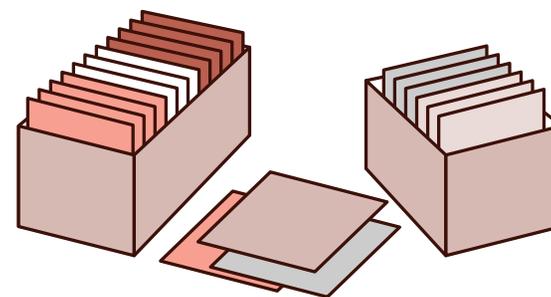
Un taller de investigación bibliográfica podrá ser un instrumento importante para ampliar la perspectiva sobre diferentes temas. En el taller se aprenderá la forma de identificar las publicaciones que puedan ser útiles para el trabajo de los temas museográficos, un segundo nivel en esta labor llevará a encontrar las formas de obtener esta información bibliográfica y finalmente, se trabajará sobre la mejor forma de registrar la información a la que se acceda y a aprovechar mejor los datos obtenidos.

Para empezar, la comisión puede encargar a uno o varios de sus miembros hacer una búsqueda de publicaciones sobre los temas elegidos. Los estudiantes, por ejemplo, universitarios o algún profesor pueden dedicarse a buscar esta información. Buscar títulos o autores sobre los temas elegidos a través de Internet puede ser una ayuda para identificar las publicaciones que debamos buscar, pero más importantes aún son las bibliotecas públicas, escolares o universitarias, instituciones del gobierno, organizaciones no gubernamentales o algunas instituciones que trabajen en la comunidad. Las publicaciones pueden ser obtenidas en préstamo, pero también es importante considerar la posibilidad de destinar algunos fondos para crear una pequeña biblioteca o centro de documentación del museo, que enriquecerá el conocimiento de la comunidad y podrá dar lugar a dinámicas de análisis y reflexión sobre la temática del museo y otros temas relevantes para la comunidad, accediendo también a otras perspectivas sobre los mismos temas, a la forma en que personas de otros lugares percibieron estas experiencias.

Una vez obtenidas las publicaciones, es importante seguir un sistema para procesar la información de la manera más eficaz posible. Para registrar la información es muy útil la elaboración de fichas bibliográficas, que permiten separar los contenidos del libro o documento por temas o subtemas, y luego unir todas las fichas que registren un mismo tema, incluso de varios libros y autores diferentes,

para reunir, comparar y analizar la información. Se escoge el título del subtema, de acuerdo a nuestro guión previamente elaborado, y debajo de cada título se copia el texto que nos parece importante, al final se pone el nombre del autor, nombre del libro o publicación, el lugar donde se publicó, la editorial que hizo la publicación y la fecha de la edición. Se podrán hacer también fichas de resúmenes y comentarios de las personas que trabajen con el material bibliográfico.

El tamaño de las fichas no deberá ser muy grande, para facilitar su manejo, posiblemente una dimensión aconsejable es un formato de media hoja carta o A4. Preferiblemente, el papel deberá ser un poco grueso para que sea más fácil trabajar con ellas. Es útil también jugar con diferentes colores de papel para definir a simple vista si se trata de una ficha que copia textualmente un párrafo del autor (ficha blanca, p.ej.), o una de resumen (ficha amarilla, p. ej.), o una ficha de comentario (ficha azul claro, p. ej.); este sistema facilitará la búsqueda de información a las personas que consulten posteriormente este material. Las fichas podrán ser almacenadas en pequeñas cajas organizadas por temas y materias. Este sistema también puede usarse para registrar de manera eficiente la propia información obtenida a través de las narraciones orales de la misma comunidad. Es importante destacar que cuando se use esta información en la investigación o en el museo mismo, se deberá citar al autor para evitar el plagio.



Dentro de la investigación bibliográfica también están incluidos otros tipos de publicaciones, como las revistas y los periódicos y diarios, de donde podremos obtener mucha información.

## 6.2.7 Taller de elaboración de guiones

### 6.2.7.1. Resultados de la investigación

Para reunir los resultados de nuestra investigación, retomamos nuestro guión inicial que elaboramos para definir las partes de la historia que queremos contar. Revisamos la pregunta central y los subtemas que habíamos definido. ¿Son las mismas que nos interesan actualmente o se han modificado en el curso de la investigación? Muchas veces el proceso mismo de la indagación va modificando nuestra visión sobre la importancia de los diferentes elementos. Ajustamos los subtemas para incluir algunos enfoques o contenidos nuevos.

De la misma manera que elaboramos fichas bibliográficas, hacemos fichas de los contenidos de las transcripciones de nuestras entrevistas y de los contenidos de otras fuentes primarias. Toda la información la clasificamos de acuerdo a los subtemas que hemos seleccionado.

Para hacer una síntesis de lo que hemos encontrado, hacemos una lectura de todas las fichas elaboradas, identificando los puntos fundamentales que deben comunicarse en la exposición. Podemos elaborar textos de resumen de los diferentes subtemas que servirán de base para la elaboración de las cédulas del guión a presentar.

### 6.2.7.2 Elaboración de cédulas

Las cédulas son los textos que aparecen en la exposición. Hay una gran variedad de posibilidades. Una propuesta que se ha utilizado anteriormente es la siguiente:

- Una cédula de introducción general
- Cédulas introductorias para cada sección
- Cédulas particulares
- Cédulas de objetos o fotografías

Formamos equipos para cada una de las secciones o subtemas que vamos a presentar en la exposición. Cada equipo trabaja con las fichas que hemos elaborado anteriormente, haciendo un texto de resumen y seleccionando testimonios que se podrán incluir como cédulas particulares. Los equipos presentan sus propuestas, y entre todos elaboran la cédula introductoria general.

## 6.3 Creación y conservación de la colección

### 6.3.1 Preparando para crear una colección

En la mayoría de los casos de los museos comunitarios, la colección del museo no existe previamente sino que es producto de una labor de recopilación por parte del mismo comité. De acuerdo a los temas que se hayan seleccionado, el comité organiza una campaña para reunir donaciones.

Los objetos de las colecciones son extremadamente importantes para el museo, puesto que adquieren un gran poder simbólico como representativos de formas de vivir, esfuerzos y luchas de la gente. Precisamente por la importancia que encierran, muchas veces las personas se resisten a desprenderse de ellos. Tienen vínculos afectivos con ellos, y a veces también tienen desconfianza acerca del destino que tendrán si los donan.

El comité deberá avanzar con tacto, siempre orientando su esfuerzo al convencimiento. Necesitamos convencer acerca de la importancia de considerar a ciertos objetos como patrimonio de todo el pueblo, y necesitamos convencer que se les dará un manejo adecuado y responsable.

### 6.3.2 Reuniendo donaciones en la comunidad

El comité deberá preparar un lugar adecuado para recibir las donaciones donde existan condiciones de seguridad y una temperatura y humedad adecuados. En general, deberá identificar un espacio fresco y seco, y obtener los materiales de que sean necesarios para empacar los objetos cuidadosamente.



Es necesario tener conocimiento de las leyes relativas al manejo de cierto tipo de objetos históricos, para obtener los permisos requeridos para desarrollar la campaña de donaciones de acuerdo a las normas establecidas.

La campaña de donaciones podrá ser difundida por muchos medios, incluyendo todos los mecanismos de información que comentamos en el capítulo anterior. En ocasiones también es importante hacer invitaciones especiales a través de visitas domiciliarias. En el momento de recibir cada donación, es conveniente extender un agradecimiento, reconociendo el esfuerzo y la contribución realizada. De igual manera, se deberá elaborar una hoja de registro, donde se asigne un número de inventario provisional y se anoten datos básicos acerca de las características del objeto. Una copia de la hoja de registro se entrega al donante, para que tenga constancia del manejo que se dará al objeto. Asimismo, este número deberá anotarse en una etiqueta que se guarde con el objeto, evitando causar cualquier daño. Posteriormente se elaborará el inventario definitivo de la colección.

### 6.3.3 Conservación preventiva e inventarios

Es conveniente contar con la asesoría de especialistas para determinar si algunos objetos requieren de tratamiento especial en cuanto a restauración o consolidación. Asimismo, se puede determinar las condiciones requeridas para su exposición y su almacenamiento.

Al elaborar el inventario definitivo se especifican datos acerca de sus medidas, materia prima, procedencia, cultura y estado de conservación, además de una pequeña fotografía. En algunos casos, será necesario contar con el registro por parte del instituto nacional competente en la materia.

Este tema es tratado con profundidad en la "Guía para la conservación y manejo de colecciones" incluida en [www.museoscomunitarios.org](http://www.museoscomunitarios.org).

## 6.4 Talleres de diseño museográfico

### 6.4.1 Recursos museográficos

En el taller de diseño museográfico los participantes de la comunidad determinan la mejor manera de representar sus temas e investigaciones. La convocatoria para realizar el taller también deberá difundirse, como en el caso del taller de investigación, en los distintos sectores y agrupaciones para lograr la participación más amplia posible.

Un primer paso es dar a conocer los distintos recursos museográficos que están disponibles para presentar un tema.

Objetos y artefactos	Objetos originales, históricos o actuales, relevantes al tema.
Textos	Se llaman cédulas comúnmente. Hay títulos, cedulas introductorias, cédulas explicativas, pies de objeto.
Imágenes de dos dimensiones	Fotografías, dibujos, mapas, cuadros, murales.
Elementos de tres dimensiones	Ambientaciones, maquetas, dioramas.
Medios audiovisuales	Videos, presentaciones de diapositivas, grabaciones
Elementos interactivos	Elementos que los visitantes pueden tocar y mover, con los que pueden interactuar.
Mobiliario	Mamparas, tableros, bases, vitrinas.
Colores, sonidos y olores	Elementos que permiten crear un ambiente que nos ayuda a contar nuestra historia.

## 6.4.2 Elaboración de propuestas por subtema

En el taller de diseño, retomamos los avances del taller de investigación y de elaboración del guión. Tomamos en cuenta los objetos que hemos reunido o que podemos reunir como parte de la colección del museo. Analizamos los subtemas y las posibles maneras de mostrar cada uno. Equipos de trabajo elaboran propuestas, en donde visualizan como será posible utilizar los distintos recursos museográficos para mostrar una parte de la historia. Algunos ejemplos son los siguientes:

### Tema: Cómo se cura el empacho.

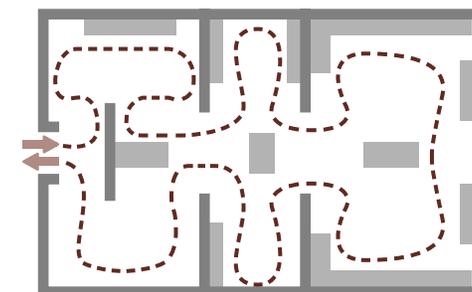
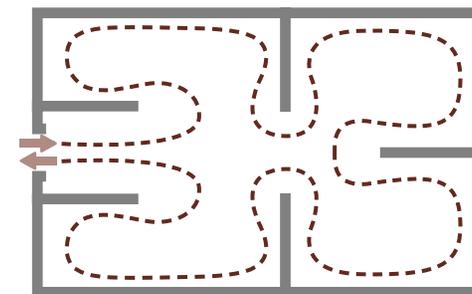
- Fotografías de la sobada que hace la curandera
- Muestras de las hierbas que se utilizan
- Una ambientación mostrando como la madre lleva su hijo con la curandera y se elabora el té
- Una cédula introductoria, testimonios de cómo se hace la curación

### Tema: La lucha por la tierra de 1950 a 1980

- Una reproducción de dos planos de bienes comunales, mostrando los cambios en los límites
- Fotografías históricas donde se llegaron a acuerdos con las comunidades vecinas
- Una ambientación de la asamblea donde se acordó retomar el nombramiento de autoridades
- Una cédula introductoria, testimonios sobre los momentos principales

## 6.4.3 Distribución y circulación.

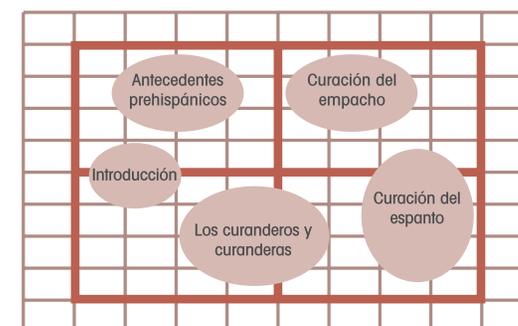
Comentamos la manera en que cada exposición tiene una distribución de elementos que va marcando la manera en que los visitantes van a circular por el espacio. La circulación puede marcar una secuencia en la explicación de los diferentes elementos. También deberá abrir los espacios necesarios para que los visitantes caminen de manera cómoda. Algunos ejemplos de circulación son los siguientes:



Esquemas 6.1 y 6.2

Distintas maneras de diseñar la circulación de la exposición.

En el siguiente ejercicio se retoma el espacio disponible para la exposición. Hacemos un levantamiento a escala del espacio. Estudiamos sus características, por donde será la entrada y la salida, y cómo podemos repartir las diferentes unidades de acuerdo a los subtemas que hemos trabajado. En una primera aproximación elaboramos una propuesta de distribución general, señalando las áreas donde se ubicarán las distintas unidades:



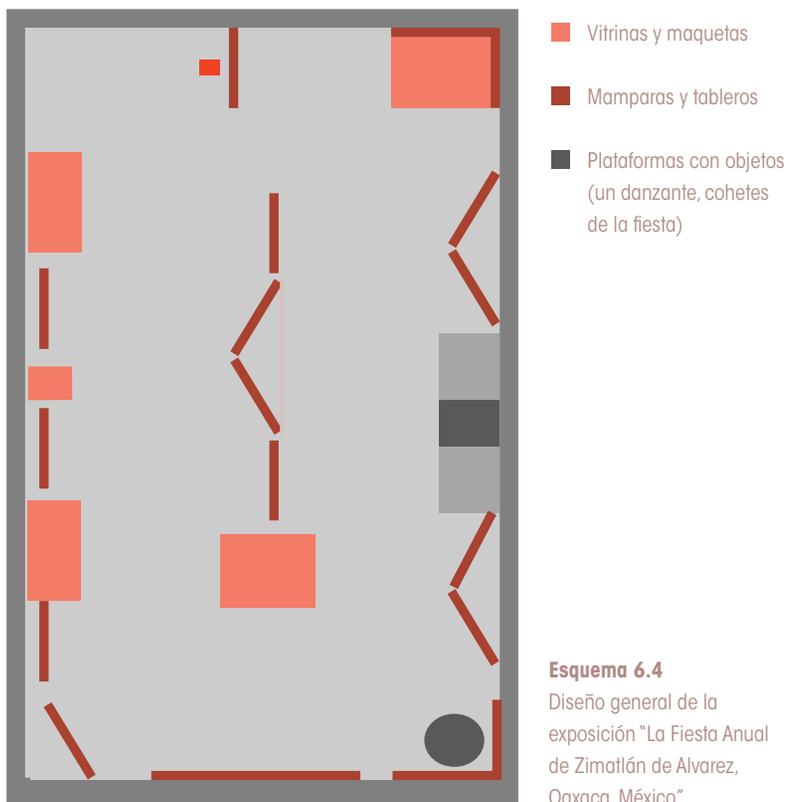
Esquema 6.3

Distribución de las unidades de la exposición en el espacio.

### 6.4.4 Elaboración del diseño general

Con la distribución general de las unidades, vamos trabajando de manera más precisa el diseño general. Definimos el mobiliario museográfico de las unidades y cómo se integra dentro del espacio.

Retomamos la visualización de los subtemas y precisamos en equipos de trabajo como se pueden integrar los objetos, elementos de dos y tres dimensiones, y cédulas, con el mobiliario museográfico. Las propuestas se pueden elaborar en forma de dibujos o a través de maquetas. A través de la presentación de las propuestas por equipos, se hacen observaciones y correcciones, para acordar el diseño general.



## 6.5 Talleres de producción museográfica

### 6.5.1 Identificación de las necesidades de producción y de grupos comunitarios

Cuando contamos con nuestro diseño general, podemos precisar los elementos que necesitamos producir. Generamos una lista de cada elemento: mobiliario, fotografías, murales, maquetas y ambientaciones que necesitamos elaborar.

Podemos convertir cada uno de estos elementos en una invitación a la participación de grupos comunitarios. Artistas de la población pueden ser invitados a elaborar un mural. Grupos de niños pueden elaborar dibujos. Grupos de la escuela secundaria pueden elaborar una maqueta. Colaboradores campesinos pueden participar trabajando con materiales locales, como las personas de Santa Ana Teloxtoc quienes elaboraron vitrinas con los cactus de pata de elefante. En San Martín Huamelulpan los distintos barrios crearon maniqués tallados de madera. Carpinteros y albañiles pueden apoyar elaborando plataformas y estructuras.

### 6.5.2 Diversidad de talleres comunitarios

Es posible ofrecer talleres específicos para crear y producir los materiales mencionados. De acuerdo a las necesidades de cada exposición, podemos organizar talleres de serigrafía, de fotografía, de dibujo, de elaboración de maquetas, de pintura de murales y demás que permitan desarrollar un proceso colectivo para producir los elementos de la exposición.

## 6.6 Talleres de montaje museográfico

### 6.6.1 Asesoría para el montaje

De ser posible, es útil contar con la asesoría de un profesional del área de diseño o museografía para concretar los detalles del diseño y apoyar los procesos de montaje. En el caso de los objetos arqueológicos o algunas piezas históricas, es necesario gestionar la intervención de especialistas para asegurar que se realicen

los procesos de manejo y montaje de piezas de acuerdo a las disposiciones en la materia.

### 6.6.2 Participación comunitaria en el montaje

Cuando los materiales están listos podemos convocar a la formación de comisiones para apoyar el montaje. Las comisiones pueden colaborar en la pintura, en la colocación del mobiliario y en creación de ambientaciones. En este momento podemos observar un despliegue de creatividad en la gente. En diversos museos las comisiones han construido una pequeña casa de adobe, una cueva de piedra y lodo o la recreación de una tumba. En Santa Ana del Valle, una anciana, su hija y su nieta se reunieron para vestir la figura de la esposa de un revolucionario, colocando cuidadosamente su faja y su enredo. Así tres generaciones participaron recreando su pasado.

### 6.7 Inauguración del museo comunitario

La inauguración es un acto simbólico en el que se entrega el museo a la comunidad. Es un momento de celebración, en que la comunidad verá todo el esfuerzo que haya realizado, concretado en un resultado. Es un testimonio de la capacidad para organizarse, recuperar y valorar la identidad comunitaria.

En este acto se deberán reconocer y agradecer todos los trabajos y colaboraciones que se hayan realizado. Es el momento de culminación de una etapa que brindará satisfacciones a todas las partes involucradas y les motivará para continuar su labor de fortalecimiento de la cultura comunitaria.

### BIBLIOGRAFÍA

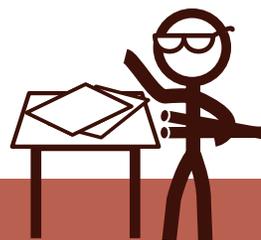
- Arze Silvia, R Barragán, X Medinaceli y S Qayum. Guía de Archivos para la historia de los pueblos indígenas en Bolivia. Ministerio de Desarrollo Humano , Secretaría Nacional de Asuntos Étnicos. Bolivia. Fundación MAPFRE – Madrid.. Ed. Plural. La Paz 1994.
- Camarena Cuauhtémoc and Teresa Morales. The Power of Self Interpretation. Ideas on Starting a Community Museum. In Living Homes for Cultural Expresión. Nacional Museun of the American Indian. Smithsonian Institution. Washington and New York 2006.
- Cipolla Carlo. Las máquinas del tiempo. FCE. Buenos Aires 1998 (2ª edición)
- De Certau Michel. La escritura de la Historia. Universidad Iberoamericana Departamento
- Gruzinski, Serge. La colonización de lo imaginario. (2ª edición español) FCE México 1995.
- Le Goff, Jacques El orden de la memoria. Ed. Paidós. Barcelona 1991
- Ticona, Esteban. Historia oral y saberes locales en Memoria, política y antropología. Universidad Mayor de San Andrés. Plural ed. La Paz 2002.



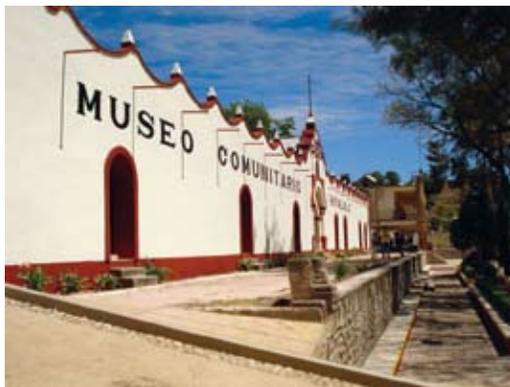
# CAPÍTULO 7

## El edificio del museo comunitario

\*La arquitecta Jennifer Shepard es autora de este capítulo.



Museo Comunitario Hitalulu  
(Flor Bonita) de San Martín  
Huamelulpan, Oaxaca,  
México, 2008.

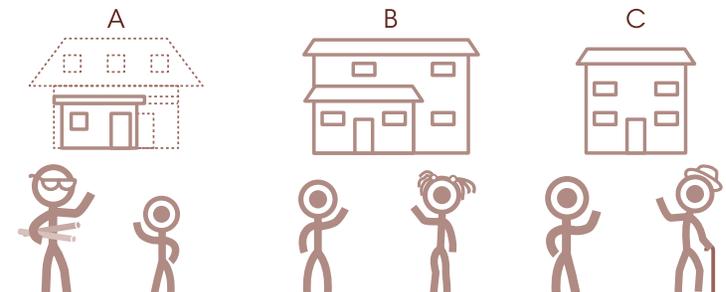


## 7.1 El edificio y el consenso comunitario



La elección del espacio físico que ocupará el museo será vital tanto para la comunidad como para los usuarios y permitirá determinar el costo de construcción del museo. El costo de construcción forma parte de la inversión inicial del museo comunitario. Entre otros costos de la etapa de inversión, se encuentran: diseño e implementación de la museografía, instalaciones especiales (sistema de seguridad, computación y otros), equipamiento de las oficinas, y por supuesto la conservación de las piezas.

El primer paso para determinar el costo de construcción es seleccionar el espacio en el que se implementará el museo.



El proceso de elección de dicho espacio atravesará las siguientes etapas:

- **La comunidad evalúa los espacios disponibles o dispuestos para albergar el futuro museo.** Dichos espacios podrán ser edificios ya existentes, o un terreno libre en el cual se construirá un edificio nuevo. Esto dependerá del lugar donde se sitúa la comunidad, ya sea en el área urbana o rural, y los recursos disponibles para el proyecto. En las áreas urbanas por ejemplo, es posible que las comunidades tengan mayor acceso a edificaciones ya construidas y disponibles a ser remodeladas para el museo, ya que el costo del terreno es mayor en la ciudad. En áreas rurales ocurre lo contrario, las edificaciones existentes generalmente son más precarias, pero el costo del terreno rural es menor. Estos son solamente ejemplos y cada caso es diferente.
- **La comunidad presenta las alternativas de sitio de emplazamiento.** De ser posible, será beneficioso que la comunidad cuente con dos alternativas de lugar, para su posterior evaluación y selección final. Es necesario que la comunidad se ponga de acuerdo en la selección de las alternativas y apruebe dicha selección mediante un acta o consenso firmado de localización de sitios.
- **Es importante que se tome en cuenta la situación legal y técnica de los predios,** y asegurar que cuenten con la documentación correcta de derecho propietario, pago de impuestos, y otros aspectos legales. Por ejemplo si se trata de solamente un terreno, contar con la información precisa sobre sus límites, colindancias, y medidas exactas. Si se trata de un edificio existente, contar con planos técnicos anteriores (en la mayoría de los casos dichos planos no reflejan el estado actual del edificio, por lo que posteriormente se realizará una evaluación y diagnóstico del estado actual de la construcción).
- **La comunidad selecciona el sitio final.** Se evaluarán los potenciales sitios (o sitio) para poder contar con un pequeño diagnóstico del estado actual y las ventajas y desventajas (incluyendo temas de accesibilidad, servicios básicos, estado de conservación del edificio, topografía accidentada, tipo de suelos, y otros factores). Con base en esto, la comunidad seleccionará el sitio final, donde se realizará el proyecto y posterior construcción e implementación del museo

comunitario. Dicha selección final debe documentarse en un acta de entendimiento o un acuerdo, que permita crear un marco legal para el posterior desarrollo del proyecto.

## 7.2 Análisis del sitio de emplazamiento del museo comunitario

Una vez seleccionado el sitio en el cual se pretende emplazar el museo comunitario, la comunidad podrá iniciar un proceso de evaluación más profunda de sus características positivas y negativas. En lo posible, la comunidad buscará asesoramiento técnico para esta tarea, ya sea dentro de la misma comunidad, o externamente.

Dicho diagnóstico contendrá información detallada en planos y otros documentos técnicos sobre los siguientes factores:

- **Accesibilidad al sitio:** Incluye vías, caminos secundarios, transporte disponible, si existe infraestructura de apoyo básica próxima al sitio (restaurantes, baños, albergues, tiendas, etc.).
- **Condiciones climáticas en el sitio:** Por ejemplo si es un clima húmedo y cálido, o frío y seco, asoleamiento y vientos.
- **Forma del terreno y conformación:** Descripción de la forma del terreno y el tipo o calidad de suelo (compacto, arcilloso, etc.). Solo para el caso de construcciones nuevas en terrenos vacíos.
- **Existencia de servicios básicos:** Evaluar si existe electricidad, agua potable, teléfono, y el estado de cada servicio.
- **Normativas y reglamentaciones:** Estudiar las colindancias y vecinos, y zona donde se encuentra el sitio. Por ejemplo, si el sitio se encuentra dentro o próximo a un parque natural, o área de preservación, es necesario conocer la reglamentación y normativas de uso de suelos. Si el sitio se encuentra en el área urbana, también existiría normativas de construcción, más aun si se encuentra en un área de preservación o patrimonial. En el caso de tratarse de un edificio histórico o de valor patrimonial, se deberá considerar las normas y/o restricciones de cada país.



- **Atractivos cercanos:** Analizar si el sitio está inmerso en un área turística o de atractivos naturales cercanos y la posible futura relación con estas áreas.
- **Estado de conservación del edificio existente:** Si se trata de una construcción ya existente a ser adaptada para el museo comunitario, es importante determinar su estado de conservación. Si se trata de un edificio patrimonial de valor histórico, por ejemplo una antigua iglesia, se debe analizar y documentar antes de cualquier tipo de intervención (incluir análisis de los elementos construidos, elaborar fichas de diagnóstico, valoración, etc.).
- **Reconocimiento de los sistemas constructivos de la zona:** Es importante conocer los sistemas constructivos autóctonos de la zona, o sistemas constructivos que emplea la comunidad: materiales de construcción disponibles en la zona, tipos de acabado, y otros.
- **Disponibilidad de material de construcción y mano de obra:** Además del anterior punto, es necesario conocer si en el sitio o alrededores existe provisión de materiales, o si el sitio está muy alejado, tener un plan para el abastecimiento de material. Por otro lado, conocer si la comunidad solamente cuenta con mano de obra calificada, o si también cuenta con mano de obra especializada. La mano de obra calificada se refiere a maestros en albañilería y construcción general. La mano de obra especializada se refiere a expertos en instalaciones de distintos tipos, desde carpintería de madera y metal, técnicos

electricistas, técnicos plomeros, hasta especialistas en construcción de elementos finos (como ser vitrinas y soportes, muebles, y otros).

## 7.3 Las áreas del museo comunitario

Una vez evaluado y diagnosticado el sitio, y con conocimiento de los conceptos, temática, y tipo de usuario del futuro museo, el equipo designado por la comunidad pasaría a elaborar el Programa Funcional, que describe cualitativamente y cuantitativamente cada área del museo. El equipo podrá realizar varias discusiones abiertas sobre el tema, y luego aprobar el programa final.

El programa funcional es una descripción del conjunto de áreas que puede abarcar el museo, incluyendo salas de exhibiciones permanentes y temporales, servicios comunitarios, tienda, bodegas, oficinas, almacenes, depósitos, servicios, cafeterías, talleres, laboratorios y otros. Además del requerimiento mínimo de áreas, se ampliará el programa según el tipo de museo a proyectar (pequeño, mediano, grande, y/o según la temática). Por ejemplo, tanto un museo comunitario que incluya exposiciones arqueológicas como uno que hable principalmente de tradiciones actuales tendrán áreas comunes en ambos, pero pueden tener diferentes requerimientos espaciales (desde tamaño de exhibiciones hasta tipo de iluminación). Es por este motivo que conocer la temática, colección y exhibiciones es fundamental.



### 7.3.1 Presentación de los programas a la comunidad:

Se elaboran por lo menos dos opciones de Programa Funcional, uno con los requerimientos básicos y otro con los requerimientos óptimos. Cada programa incluye costos muy aproximados de construcción. El programa con los requerimientos básicos contemplaría un museo de menor dimensión y costo que el otro. Por lo tanto, dicho ejercicio es útil para que la comunidad pueda determinar si los recursos con los que se cuenta serán en principio suficientes.

Dichos programas se presentarán durante una etapa de evaluación previa al desarrollo del proyecto en sí. Se realizarán nuevamente talleres que describan los beneficios de cada uno de los programas presentados. Por ejemplo, si se trata de un edificio existente, se podrá determinar durante esta etapa el alcance de la intervención en base al programa. En esta etapa se presentarán organigramas funcionales que permitan el entendimiento del espacio, como también ejemplos concretos de museos ya construidos. En los talleres, se puede realizar la presentación de alternativas y también rondas de discusión para finalmente llegar a un consenso y continuar con la elaboración del proyecto.

## 7.4 Criterios especiales para museos

### • Áreas de exhibición

Se recomienda espacios amplios e interconectados que permitan desarrollar secuencias museográficas flexibles. Se recomienda no utilizar espacios demasiado cerrados o inflexibles, ya que se debe tomar en cuenta que el museo irá cambiando su museografía a lo largo del tiempo y los espacios de circulación deben permitir un tránsito paulatino pero fluido. También se debe considerar el flujo de diferentes tipos de visitantes, por ejemplo grupos de niños estudiantes, grupos de la tercera edad, minusválidos, etc.

En las áreas de exhibición, en lo posible, se recomienda hacer uso de la luz natural de manera difusa o indirecta, nunca dejar que los rayos del sol se acerquen a las áreas de exhibición de objetos. En cuanto al tema específico de vitrinas, es imprescindible

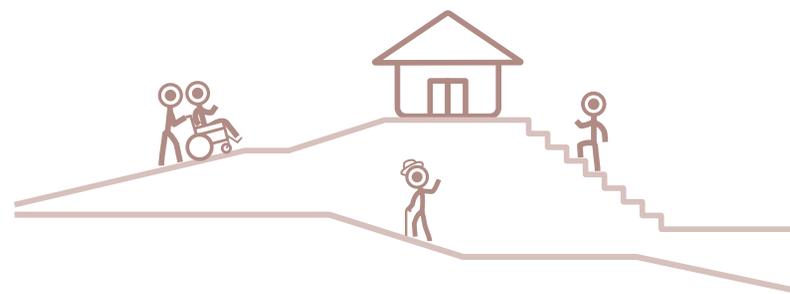
un buen material y sistema de cerramiento (vidrio de seguridad y acero, por ejemplo), que además contemple filtros para rayos del sol. La iluminación artificial es más que aceptable, especialmente para objetos delicados, se recomienda luz fluorescente más que luz incandescente, especialmente si se trata de material orgánico.

En cuanto a vigilancia y seguridad es recomendable en lo posible contar con un sistema independiente o circuito cerrado de alarmas y monitoreo, o contar con personal calificado.

### • Conservación de los objetos de colección

La política de la mayoría de los museos es realizar lo que se denomina conservación preventiva de objetos de colección. En este sentido se deben crear espacios adecuados para la protección y conservación de los objetos, desde el almacenamiento hasta la exhibición. Es importante que el museo cuente con ambientes idóneos para realizar dichas tareas: bodegas de almacenaje y/o depósitos diferenciados (material orgánico vs. material inorgánico), laboratorios y talleres de conservación. (Ver Guía de Preservación de Colecciones en el portal [www.museoscomunitarios.org](http://www.museoscomunitarios.org).)

### • Minusválidos, niños y ancianos

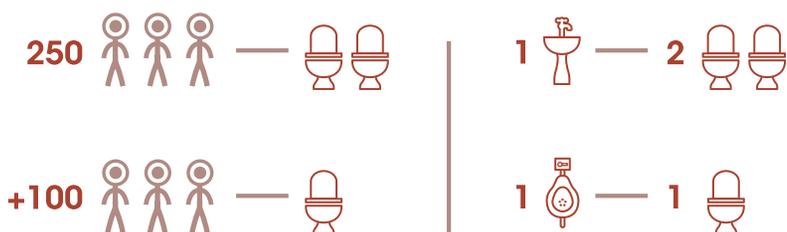


Se recomienda diseñar espacios aptos para todos los visitantes incluyendo minusválidos, ancianos y niños pequeños. Incluir rampas internas y externas que permitan el 100% de accesibilidad a todos los espacios. Se puede considerar los siguientes rangos:

- Rampas interiores: Pendiente Máxima 10%.
- Rampas exteriores Pendiente Máxima 7%.
- Rampas de gran longitud deberán disponer de descansos de 1.50 a 2.50 metros de largo.
- El tramo máximo de rampa sin descanso será de 9.00 metros.

#### • Dimensionamiento para baños

Para dimensionar la cantidad de artefactos sanitarios necesarios para instalaciones sanitarias en el museo se puede utilizar la normativa establecida en cada país. Por lo general en edificios de estas características se recomienda (para el área pública):



- Dos retretes para un máximo de 250 personas y un retrete para cada 100 personas más.
- Un lavamanos por cada 2 retretes.
- Un urinal para cada retrete para hombres.

#### • Electricidad

Recomienda utilizar elementos y dispositivos modernos de protección y distribución, selectividad y discriminación de los diferentes tipos de circuitos, como también técnicas modernas para la coexistencia de redes de energía eléctrica y cableado

para equipamiento electrónico, de comunicaciones y redes de computadores.

Se recomienda el análisis de aplicación y uso de energías no convencionales, especialmente sistemas fotovoltaicos y paneles termo-solares.

Para la iluminación interior tomar en cuenta las normas técnicas para definir el valor óptimo del nivel de iluminación (lux), esto queda supeditado al tipo de función que cumple el ambiente, color de las paredes, tipo de lámpara a usar y otros factores que influyen para el cálculo respectivo.

Otro factor fundamental a considerar es el costo de mantenimiento del sistema, buscando una alternativa que genere un gasto que no rebase las perspectivas de ingresos del museo a lo largo del tiempo.

Contemplar energía eléctrica de emergencia, redes de telefonía, procesamiento de datos (red de computadoras), y finalmente vigilancia y control.

#### • Hidrología e instalación sanitaria

Contemplar redes hidro-sanitarias, agua potable y alcantarillado sanitario, considerando el reciclaje de agua y el tratamiento ecológico de aguas servidas, que incluye tanques de abastecimiento, captación de agua, y el tratamiento de agua servida, como también disposición de la misma. Se recomienda tomar en cuenta criterios de optimización de agua potable, considerando la reutilización de agua, previendo la separación de agua desechada en aguas grises y aguas negras.

Contemplar un sistema de tratamiento de basura, con la colocación de basureros, así como recipientes para su acumulo y disposición.

#### • Termo mecánica

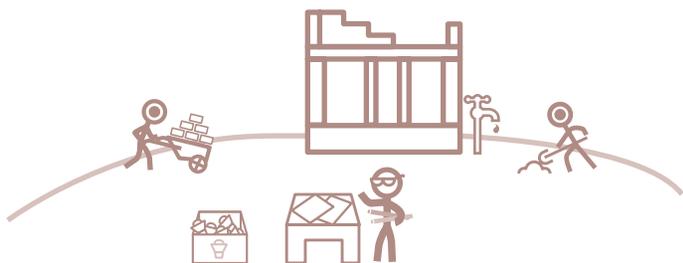
Se recomienda tomar en cuenta los siguientes factores para el desarrollo del proyecto: Características constructivas

y orientaciones de fachadas, factor solar y protección de las superficies acristaladas, influencia de los edificios colindantes o cercanos, horarios de funcionamiento de los distintos subsistemas, ganancias internas de calor, ocupación y su variación en el tiempo y espacio, Índices de ventilación y extracciones, calefacción, enfriamiento de aire, humidificación, filtros de polvo y partículas, gas natural, circulación de aire, ventilación, prevención contra incendios.

## 7.5 Realización de obras

El equipo de asesores podrá realizar la propuesta (proyecto de diseño), que incluye el componente de arquitectura, ingeniería estructural, sanitaria y eléctrica, según cada caso. El proyecto de diseño será revisado y comentado con el comité del museo hasta llegar a un acuerdo.

Posteriormente se elaborará el presupuesto de obra o presupuesto de construcción (que contempla obras civiles, instalaciones eléctricas, sanitarias, y todo lo referente a la implementación museográfica), tomando en cuenta lo determinado en el proyecto, y los fondos con los que se cuenta.



Una vez aprobado el presupuesto de construcción, y gestionados los fondos, se pasa directamente a la etapa de ejecución, la cual contempla la administración de recursos, y el seguimiento a la obra en sí (generalmente a través de la designación de un equipo de supervisión técnica de obra, que remitiría informes periódicos de avance a la comunidad, como también del correcto manejo de

los recursos). Durante la etapa de construcción es recomendable contar con dicho equipo de supervisión técnica, que proporcione o exija al constructor planos detallados de cada componente de la construcción, especificaciones técnicas, cronogramas, detalles constructivos, y otros.

## 7.6 Experiencias de construcción para museos comunitarios

**Ejemplo:** Museo Comunitario Ñoquera (parte del texto a continuación fue extraído del proyecto “Museo Comunitario de Ñoquera” presentado por la Fundación Cultural Quipus a la Prefectura del Departamento de Tarija).

Ñoquera es una comunidad ubicada en la zona alta del departamento de Tarija, a una altitud de más de 3.600 m.s.n.m., es un asentamiento urbano de aproximadamente 100 personas. Esta población se encuentra en un cañón entre el río San Juan del Oro y las Lagunas de Tajzara. Geográficamente se encuentra en el centro de un área riquísima en yacimientos arqueológicos.

Existen pruebas fehacientes de descubrimientos arqueológicos totalmente fortuitos de piezas de gran valor histórico, y se cree que en las cercanías existió una ciudadela Inca. Adicionalmente al tema arqueológico, existen piezas bien conservadas de ropa ceremonial de sacerdotes católicos, que alguna vez ocuparon la iglesia del pueblo, dignas de ser expuestas en un museo.

El Museo Comunitario Ñoquera, se constituirá en un espacio de difusión arqueológica y cultural importante para el desarrollo cultural y turístico de esa comunidad. Ñoquera reúne las condiciones para ser sede de un museo comunitario, al contar con una gran riqueza cultural digna de ser expuesta al mundo y a una comprobada voluntad de sus pobladores en colaborar con el desarrollo del proyecto.

Existe la amenaza de perder esta riqueza cultural a causa de los saqueadores, por lo tanto es vital contar con un espacio que reúna los hallazgos arqueológicos, propiciando actividades de investigación, difusión y exploración.

## Descripción del Proyecto para el Museo:

Con el presente proyecto, se pretende dar respuesta a las necesidades de contar con un museo emplazado en un espacio físico cargado de gran riqueza cultural, que además sirva para contener la museografía propuesta, integrándose adecuadamente al entorno. Se genera un proyecto con elementos de lenguaje propios de la arquitectura de la zona altiplánica tarijeña y se integra al paisaje natural del área. Todos los espacios son accesibles para todo tipo de visitante (niños, adultos, ancianos, minusválidos), son ecológicos (procurando minimizar la afectación al medio ambiente), y brindan las condiciones de funcionalidad, morfología y tecnología adecuadas, donde las condiciones externas, tales como las de seguridad y confort, están atendidas.

El proyecto se emplazará en la antigua escuela de la comunidad, construcción de piedra que se ubica al frente de la Iglesia del pueblo. El terreno del museo presenta pendientes moderadas en su extensión y una superficie muy reducida (512 m<sup>2</sup>).

Los elementos importantes a tomar en cuenta para la realización del proyecto son: la Iglesia y la antigua escuela.



Izquierda: Fotografía de la antigua escuela, que formará parte del Proyecto.

Se accederá al museo desde el atrio de la Iglesia (incorporado dentro de los alcances del proyecto), hasta la boletería ubicada en la parte frontal del museo, una vez realizada la compra del boleto de ingreso, el visitante accederá a las salas de exposición realizando un recorrido por diferentes bloques que contienen los espacios de exhibición. Cada bloque tendrá diferentes características y acabados, la idea es que se genere un concepto de emplazamiento de un pequeño pueblito

altiplánico, con construcciones desordenadas apiñadas unas con otras, como autodefensa contra las agrestes condiciones exteriores.

Después de pasar a las distintas salas de exposición, se podrá salir a una gran terraza desde donde se domine el cañón y se puedan divisar los antiguos cultivos en terrazas procedentes de las remotas épocas incaicas. El conjunto contará además con una cafetería, baterías de baños, y talleres de trabajo para los arqueólogos a fin de propiciar la investigación científica.

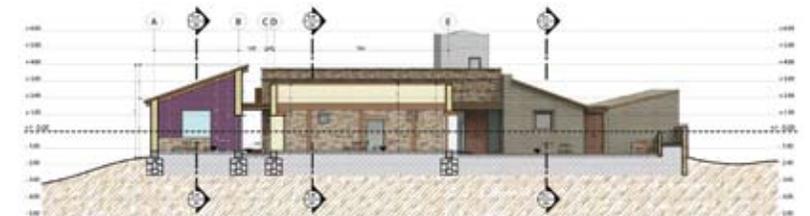
Se contará también con una torre que servirá como punto de observación con una visual a los 360°, en sintonía con las torres de la iglesia.

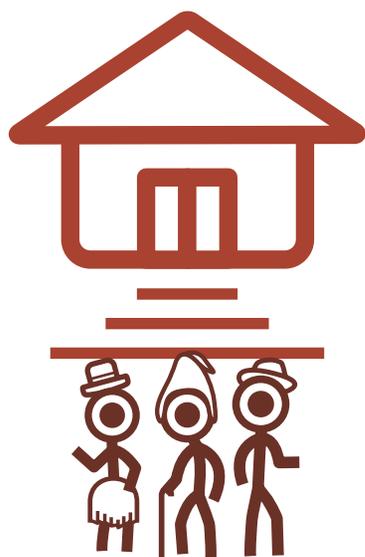
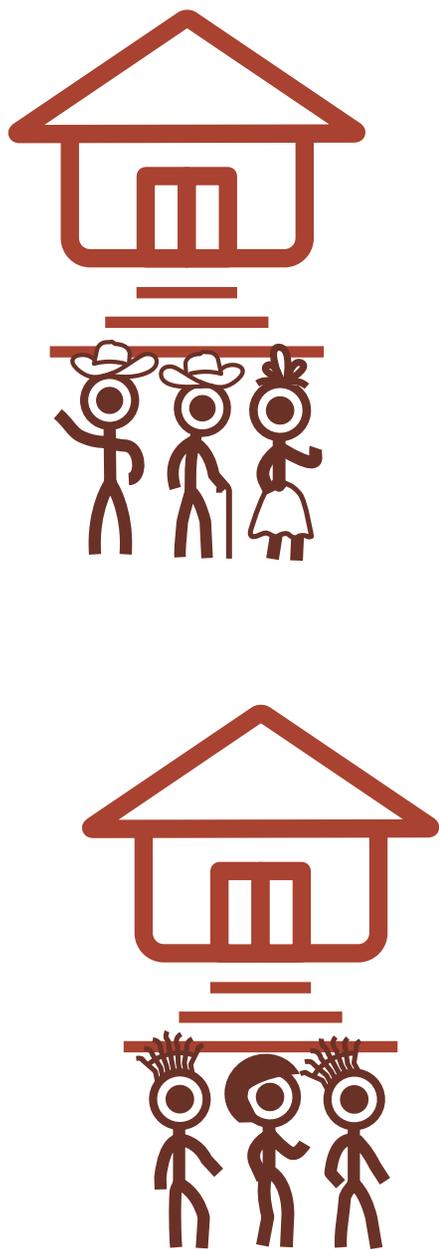
El costo aproximado de construcción del Museo es \$150,000. USD

Derecha: EL Museos Comunitario de Ñoquera visto desde arriba.



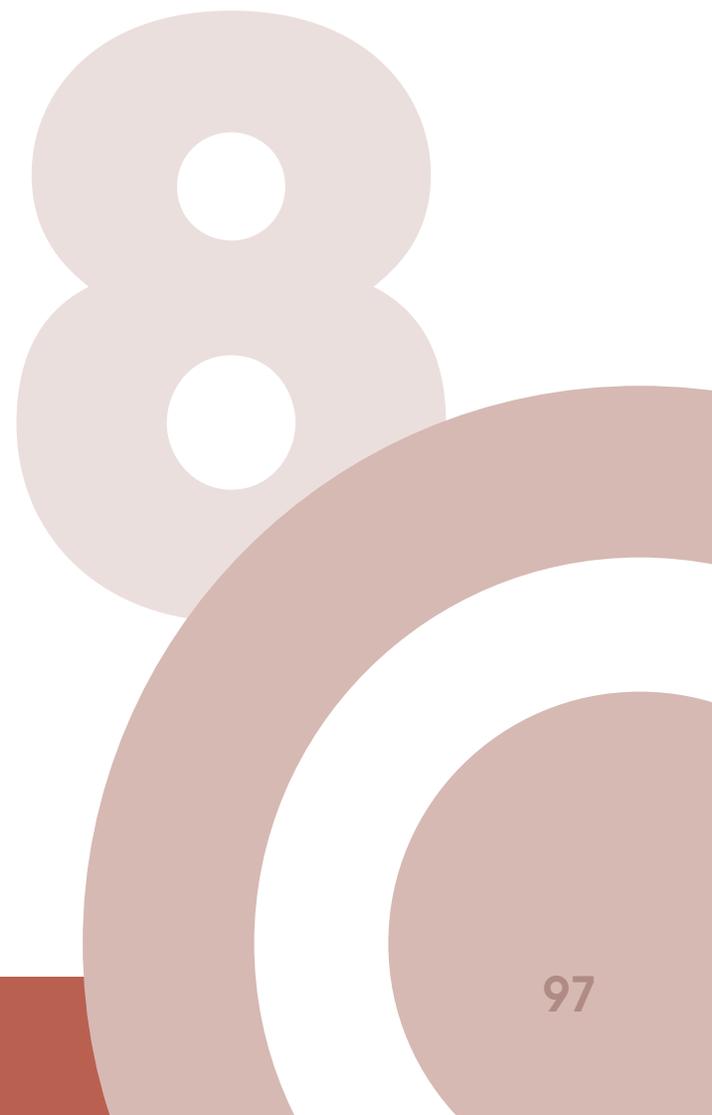
Izquierda: Vista general del museo.  
Abajo: Corte longitudinal del museo.





## CAPÍTULO 8

Comité del museo comunitario



Comité y colaboradores del Museo Comunitario Kawinal  
Jyub de Cubulco, Baja  
Verapaz, Guatemala, 2006.

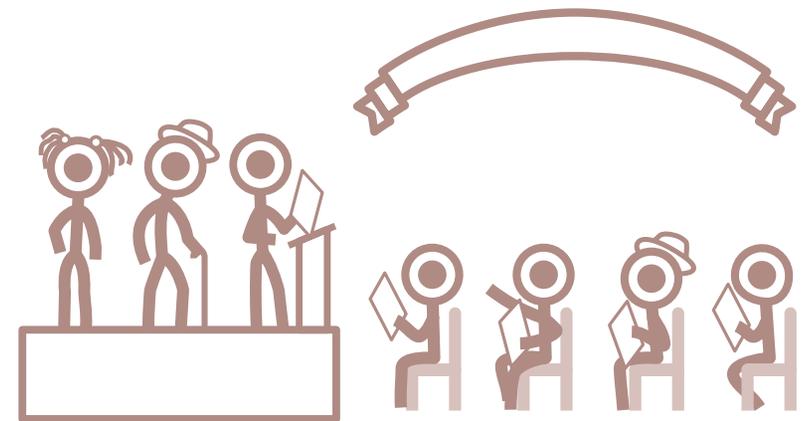


## 8.1 Funciones del comité

En el **capítulo 3 (pág. 28, 29)** señalamos que el comité es un elemento clave para el museo, no solamente durante el proceso de su creación, sino durante su desarrollo posterior. Es el grupo comunitario que podrá dirigir el museo, planeando y llevando a cabo sus diversas líneas de trabajo con la participación de múltiples grupos de la población y el apoyo de las autoridades locales y asesores. Pero no podrá realizar estas tareas si no es constituido con el respaldo de los integrantes de la comunidad.

## 8.2 Funciones de consulta y servicio comunitario

Para mantener su representatividad, después de la inauguración del museo, el comité deberá renovar su presencia ante las diversas instancias de representación de la población. Deberá mantener la comunicación y consulta con la asamblea comunitaria, la asamblea de sectores o la red de agrupaciones que lo respaldó inicialmente. Una de las primeras tareas en este sentido es hacer un informe de los trabajos realizados en el proceso de creación del museo, reconociendo y agradeciendo la colaboración de los diversos grupos de la población. Es de gran importancia también que el comité informe sobre los apoyos financieros recibidos y su aplicación.



El museo comunitario es un espacio vivo, un espacio de organización, establecido para fortalecer la identidad, propiciar la reflexión crítica y la creatividad, y generar múltiples proyectos para mejorar la calidad de vida. Para concretizar esta visión, el comité deberá emprender proyectos concretos que respondan a las prioridades y necesidades de la comunidad. El mejor camino para definir cuáles proyectos son prioritarios, es consultar a los mismos sectores o grupos comunitarios. En algunas comunidades, será prioritario el rescate de una danza tradicional. Para otros, puede existir mayor interés en la promoción de la producción artesanal. En un proceso de consulta y diálogo, el comité puede desarrollar sus iniciativas de servicio hacia la comunidad.

### 8.3 Funciones para la operación interna del museo

Por otro lado, el comité es responsable de la operación interna del museo. El cuidado de la colección, el mantenimiento y limpieza de las instalaciones, la gestión y administración de recursos del museo, la promoción y atención a visitantes, está bajo su responsabilidad. Estas funciones se discutirán con mayor detalle en el **capítulo 9 (pág 103)**.

### 8.4 Participación en redes y alianzas

Así como el vínculo del museo con una red de grupos y organizaciones al interior de la comunidad le permite mantener su raíz en la base comunitaria, la posibilidad de crear redes entre diferentes comunidades a través de sus museos abre una perspectiva de gran importancia para fortalecer proyectos tanto particulares como colectivos.

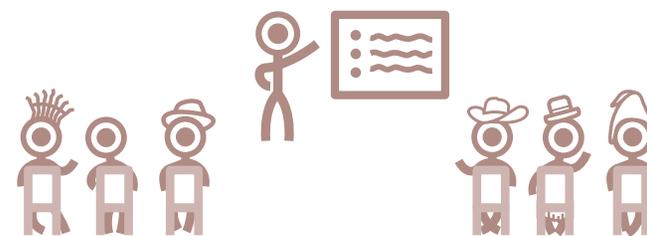
El comité es el órgano representativo de la comunidad que puede participar e impulsar el desarrollo de dichas redes. Al reunirse periódicamente, los comités de museo de una región o un estado pueden compartir experiencias, analizar las situaciones particulares y generales y lograr una mayor claridad en cuanto a sus objetivos y su propia visión. Cada participante aprende de los demás, se inspira con los mejores ejemplos y desarrolla lazos de apoyo mutuo y solidaridad.

La red permite expandir las relaciones, estableciendo colaboraciones y alianzas con otras organizaciones e instituciones, de carácter regional, nacional e inclusive internacional. La gestión se desarrolla en términos más favorables, y es posible transitar de la petición por apoyos al planteamiento de proyectos propios cada vez más sofisticados y sostenibles. Estos proyectos permiten responder a necesidades sentidas por todas las comunidades en su conjunto, las cuales desarrollan una capacidad para abordar estas necesidades desde sus propios recursos como organización. Generan un campo de acción más amplio y mayor autonomía.

### 8.5. Renovación y capacitación del comité

Mencionamos arriba que para mantener su representatividad, el comité deberá renovar su presencia ante las diversas instancias de organización de la población. Asimismo, es conveniente que periódicamente se nombren nuevos miembros para fortalecer sus vínculos con la comunidad y abrirse continuamente a la participación de diversos grupos. En cada localidad podrá haber distintas costumbres en torno al nombramiento de grupos de servicio comunitario, que será necesario respetar. Sin embargo es importante mantener el principio de fortalecer la legitimidad y la representatividad del grupo que maneja el museo a través del tiempo.

El comité deberá capacitarse para desarrollar todas las funciones que están a su cargo. Podrá acercarse a diversos programas e instituciones, pero una de las opciones más eficaces es vincularse con otros grupos comunitarios u otros comités de museos para organizar eventos de capacitación conjunta. De esta manera, los procesos de aprendizaje se fortalecen con las perspectivas de intercambio y organización conjunta.





# CAPÍTULO 9

Funcionamiento interno del museo



## 9.1 Sustentabilidad social y económica del museo

La sustentabilidad del museo se puede entender en dos sentidos. Para ser sustentable en términos económicos, el museo deberá generar más ingresos que gastos. Por otro lado, para ser sustentable en términos sociales, deberá cumplir una función que es suficientemente valorada que la comunidad toma medidas para mantenerlo y desarrollarlo. Sin embargo, la sustentabilidad económica depende de la sustentabilidad social. Si los miembros de la comunidad se organizan, aportando su esfuerzo gratuitamente para mantener el museo y desarrollar proyectos alrededor de él, si el comité que está al frente gestiona recursos para enriquecerlo y mejorarlo, los gastos que genera serán menores de los ingresos. En el fondo, muchas veces se logra la sustentabilidad económica porque las personas que participan en el museo no esperan recibir un pago a cambio del tiempo que le dedican. Esto sucede solamente cuando la comunidad se ha apropiado del museo y lo considera suyo.

En cambio, si el museo no tiene una función social y cultural, si la única motivación para crear el museo es la ganancia, y cada esfuerzo alrededor del museo es producto de un pago, será muy difícil que el proyecto sea sustentable económicamente. Los valores que están representados en las colecciones, conocimientos y procesos que comprende el museo no pueden medirse en pesos y centavos y no se comportan con la misma lógica que un negocio comercial.

Esto no quiere decir que el museo no contribuya a una serie de proyectos de carácter económico. El museo comunitario ayuda a impulsar proyectos de organización, promoción y venta de productos artesanales, impulsa el desarrollo del turismo comunitario y genera procesos de aprendizaje que beneficia la población de múltiples maneras.



Visita de alumnos al Museo de la Revolución Salvadoreña, Perquín, El Salvador, 2008.



Las opciones de financiamiento del museo comunitario son múltiples:

- ingresos por pago de entrada o donaciones de visitantes
- ingresos por ventas de la tienda del museo
- ingresos por venta de servicios de cafetería o Internet
- ingresos por servicios de turismo comunitario
- ingresos por exposiciones - venta
- donaciones de asociaciones de vecinos (por ejemplo, organizaciones de personas que emigraron de la comunidad)
- donaciones de empresas locales, estatales o nacionales
- apoyo de instancias de gobierno local
- apoyo de programas estatales o federales
- apoyo de fundaciones nacionales o extranjeras

Por otro lado, hay varios modelos de funcionamiento de museos comunitarios. Mencionamos dos de los más comunes:

- El museo se mantiene principalmente con el pago de la entrada de los visitantes. Existen muchos museos que pagan la mayor parte de sus gastos con los ingresos de sus entradas, que a veces se complementan con una aportación municipal o con ventas de la tienda. En la mayoría de los museos que funcionan con este modelo, los integrantes del comité aportan su servicio sin recibir ningún pago. En algunos, una parte de las entradas cubre una compensación para los guías del museo. Las actividades que implican un mayor gasto para proyectos culturales, servicios comunitarios o mejoramiento de las instalaciones se gestionan con una variedad de instituciones y programas.
- El museo no cobra a los visitantes y se mantiene con recursos gestionados de empresas, programas gubernamentales de distintos niveles y fundaciones nacionales y extranjeras. Los integrantes del comité no reciben ningún pago, pero contratan a personal para proporcionar los servicios del museo.

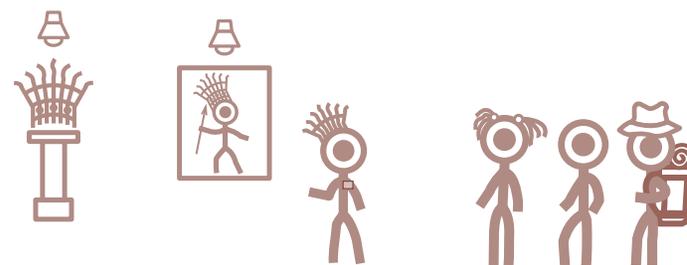
## 9.2 Atención a visitantes

Los visitantes del museo pueden ser atendidos por integrantes del comité del museo que se turnan para abrirlo, personas que

desarrollan un servicio social como guías, o personal pagado. Las personas que desarrollan esta función deberán recibir una capacitación para dar a conocer los temas del museo, en el ánimo de compartir las experiencias y vivencias de la comunidad. Es importante que puedan compartir también una visión de los objetivos y forma de trabajo del museo.

Para ofrecer una buena atención a los visitantes, es necesario establecer y cumplir puntualmente con un horario de apertura. Muchos museos comunitarios no abren todos los días y ofrecen un buen servicio; lo importante es cumplir con los horarios establecidos.

Las personas que reciben los visitantes también deberán cumplir con la función de vigilar que los visitantes no realicen ninguna acción que dañe a la colección ni las instalaciones.



## 9.3 Mantenimiento y limpieza

Un elemento fundamental tanto para ofrecer un buen servicio a los visitantes como para conservar las colecciones es el mantenimiento y limpieza de las instalaciones. El comité deberá acordar un sistema para realizar la limpieza cotidiana y la limpieza profunda periódicamente. En algunos casos podrá ser necesario gestionar apoyo para la limpieza especializada de algunas vitrinas y ambientaciones.

El mantenimiento de mobiliario y elementos como puertas y ventanas requiere intervenciones periódicas también. En el caso de combate contra plagas, se recomienda solicitar asesoría especializada para llevar a cabo la fumigación.

El contorno del museo también debe recibir los cuidados necesarios para que se encuentre limpio y atractivo. En algunos museos existen corredores, patios y jardines que realzan la presentación del espacio y dan a conocer elementos valiosos tales como las plantas de la región.



## 9.4 Administración del museo

Al interior del comité, es necesario reglamentar los mecanismos de manejo de fondos. En la mayoría de los casos, existe un tesorero que es el responsable de recoger los ingresos, realizar los gastos y llevar la contabilidad. Normalmente se reúne periódicamente con los otros integrantes del comité del museo para presentar su corte de caja. En la mayoría de los casos, es posible llevar la contabilidad de los ingresos y egresos con formatos sencillos que registran fecha, concepto, entradas, salidas y saldo.

En el mismo reglamento es necesario establecer la periodicidad de los informes financieros a la comunidad, para mantener la transparencia y generar confianza en el manejo de los fondos del museo.

## 9.5 Cuidado de la colección

Como mencionamos en el capítulo 6, es conveniente contar con la asesoría de especialistas para determinar si algunos objetos de la colección requieren de tratamiento especial en cuanto a restauración o consolidación. Asimismo, se puede determinar las condiciones requeridas para su exposición y su almacenamiento.

Un elemento fundamental para organizar el cuidado de la colección es la elaboración del inventario. En éste se especifican datos acerca de cada objeto, sus medidas, materia prima, procedencia, cultura y estado de conservación, además de una pequeña fotografía. En algunos casos, será necesario contar con el registro por parte del instituto nacional competente en la materia.

La bodega deberá ser un espacio ordenado y limpio, manejado bajo un reglamento que especifique quienes podrán entrar y manejar los objetos. Es importante contar con un libro de control de los objetos que entran y que salen. Asimismo, se deberá constatar que el espacio de bodega cuenta con condiciones adecuadas de seguridad.

Este tema es tratado con mucho mayor profundidad en la "Guía para la conservación y manejo de colecciones" en el portal:

[www.museoscomunitarios.org](http://www.museoscomunitarios.org).

## 9.6 Promoción del museo

La promoción del museo se lleva a cabo a varios niveles. En primer lugar está la promoción al interior de la comunidad. Se deberá mantener una comunicación permanente con las escuelas para que los niños lo visiten continuamente y el museo pueda cumplir con su función de aprendizaje y fortalecimiento de la identidad. Por otro lado, habrá que aprovechar todos los medios de comunicación que existe en la comunidad: las asambleas, las radios comunitarias, los carteles y señalamientos.

Hacia fuera de la comunidad existe la posibilidad de difundir las características y servicios del museo a través de muchos medios:

- **Guías publicadas** que difunden los museos como parte de los atractivos de diversas regiones y estados
- **Páginas de Internet.** En ocasiones el museo puede elaborar el suyo propio; también puede participar en páginas de las redes de museos comunitarios o de otras organizaciones
- **Medios de comunicación** masivos como la radio, la televisión y la prensa escrita.
- **Medios impresos** tales como trípticos y folletos que pueden distribuirse en escuelas, instituciones, hoteles y negocios.



# CAPÍTULO 10

Papel del museo ante  
la identidad comunitaria

# 10



Danza Tradicional en la inauguración del Museo Comunitario Kawinal Jyub de Cubulco, Baja Verapaz, Guatemala, 2006.



## 10.1 Identificación de necesidades comunitarias

Como señalamos en el **capítulo 8 (pág 97)**, el museo comunitario es un espacio vivo, un espacio de organización, establecido para fortalecer la identidad, propiciar la reflexión crítica y la creatividad, y generar múltiples proyectos para mejorar la calidad de vida. Para concretizar esta visión, el comité deberá emprender proyectos que respondan a las prioridades y necesidades de la comunidad.

El mejor camino para definir cuáles proyectos son prioritarios, es consultar a los mismos sectores o grupos comunitarios. El comité puede dialogar y recoger inquietudes de muchas instancias:

- la asamblea comunitaria o asambleas de sectores
- reuniones de barrios
- pláticas con diversas agrupaciones
- pláticas con padres de familia de las escuelas
- consultas con personas mayores
- consultas con autoridades locales

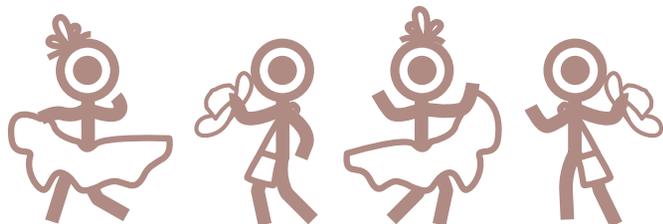
Al intercambiar ideas con estas instancias, el comité puede identificar una línea de acción o un proyecto que respondan a las necesidades sentidas.

## 10.2 Desarrollo de proyectos de fortalecimiento cultural

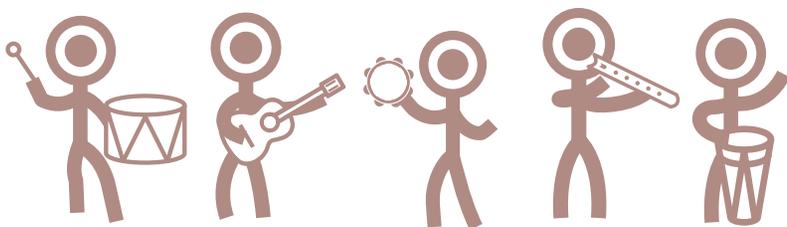
En la mayoría de los museos comunitarios, las líneas de acción responden a la necesidad de fortalecer la cultura propia. A continuación señalamos algunos ejemplos de proyectos que han impulsado diversos museos:

- **El fortalecimiento del idioma autóctono.** Se han impulsado programas en las escuelas, talleres para escribir el idioma nativo y talleres para elaborar publicaciones.
- **La revaloración de sitios patrimoniales.** Se ha impulsado la investigación, conservación y promoción de sitios arqueológicos y monumentos históricos de la comunidad.

- **La creación de grupos de danza.** Se han rescatado danzas tradicionales que habían dejado de practicarse, gestionando el apoyo de un maestro, organizando grupos y apoyando la compra de indumentaria.



- **La creación de grupos de música.** Se han impulsado bandas de música tradicional, gestionando el apoyo de maestros, organizando grupos y apoyando la compra de instrumentos.



- **La creación de exposiciones sobre la cultura tradicional.** En muchos museos se han impulsado grupos que investigan y presentan en exposiciones diversos aspectos de la cultura tradicional: medicina tradicional, música tradicional, danza tradicional, agricultura tradicional, festividades tradicionales y otros.
- **La creación de videos y programas de radio sobre la cultura tradicional.** Varios proyectos impulsan la creación de diversos medios audiovisuales que presentan temas tales como los orígenes de la comunidad, algún aspecto de su historia, sus tradiciones y costumbres y su situación actual.

- **La organización de festivales.** Se han impulsado eventos especiales donde se muestra y celebran diversas manifestaciones culturales, tales como la artesanía tradicional y la gastronomía comunitaria.



- **La presentación de obras de teatro.** En algunas comunidades el museo ha organizado la presentación de sociodramas sobre diversos temas, tales como la medicina tradicional, los orígenes de la población y la problemática de la emigración.

Cabe señalar que la labor del museo en torno a la cultura propia no se limita a la recreación de formas tradicionales, sino también abarca la reflexión sobre los procesos de cambio y las problemáticas que genera. Por ejemplo, en Oaxaca los museos comunitarios se encuentran desarrollando el proyecto "Nuestra visión del cambio", para documentar y presentar en una exposición los 10 cambios que han marcado más profundamente a sus comunidades en los últimos 20 años, y cuáles son las propuestas actuales para influir en los procesos de transformación.

### 10.3 Capacitación para enfrentar necesidades comunitarias diversas

En los procesos de consulta comunitaria muchas veces surgen necesidades que pueden ser abordadas a través de proyectos de capacitación. Por ejemplo, en la consulta para la creación del Centro de Capacitación de la Unión de Museos Comunitarios de Oaxaca, surgió la necesidad de apoyar a los procesos de gestión de las diversas autoridades y comités comunitarios. En

respuesta a esta demanda, se organizó un área de desarrollo de liderazgo, que comprende talleres de planeación participativa y planeación estratégica, de elaboración de proyectos para gestión, y de manejo de conflictos. En respuesta a otras demandas comunitarias, los museos han organizado capacitación relacionada a aspectos productivos, tales como talleres de elaboración de abono orgánico y de elaboración de alimentos alternativos para ganado.

Otras necesidades están vinculadas con el aprendizaje de tecnologías nuevas. En Oaxaca los museos han brindado opciones a los jóvenes y adultos que buscan aprender el manejo de nuevas habilidades, organizando talleres tales como las de fotografía digital o la creación de un periódico comunitario en Internet.



En general, los museos pueden jugar la función de enlace con muchas organizaciones e instituciones para acercar múltiples posibilidades de capacitación y asesoría a los grupos comunitarios.



# CAPÍTULO 11

Papel del museo ante el desarrollo  
económico comunitario



## 11.1 Identificación de necesidades comunitarias

De la misma manera como comentamos en el capítulo anterior, en el proceso de consulta para identificar necesidades comunitarias, los diversos grupos pueden señalar el interés de desarrollar proyectos enfocados a generar ingresos para grupos de la población.

En este terreno, es muy importante cuidar que los proyectos impulsados beneficien a grupos de una manera que la comunidad considera legítima. Si existe la opinión que un proyecto del museo ha sido dirigido al beneficio personal de un individuo o una familia se pone en peligro el carácter mismo del museo. No es aceptable para una comunidad que el patrimonio colectivo sea manipulado en beneficio de unos cuantos.

## 11.2 Servicios relacionados al museo

El museo mismo puede crear una serie de servicios que están dirigidos en primera instancia a generar ingresos para su mantenimiento y desarrollo. Algunos museos han establecido servicios de Internet que aumentan sus ingresos a la vez que apoyan el acceso a la información. Un museo comunitario se ha apoyado económicamente a través de la operación de una caseta telefónica. Otros han establecido servicios de cafetería, ya sea permanentes, o durante las festividades, obteniendo fondos a través de la venta de bebidas y alimentos. Otros cuentan con una tienda que pone a la venta recuerdos, camisetas y objetos de arte popular de la comunidad.

La tienda del museo es un elemento que puede tener una proyección comunitaria al aumentar las posibilidades de venta de los productos de los artesanos de la población. Puede desarrollar esta función al interior de la comunidad e inclusive fuera de ella, como detallamos en el siguiente apartado.

Otro aspecto valioso de la tienda es que puede servir de punto de enlace con otros museos. La Unión de Museos Comunitarios de Oaxaca actualmente cuenta con la asesoría de Incubaempresas, A.C., para desarrollar una red de tiendas que ofrezcan los productos de todas las comunidades participantes del estado, abriendo de

Demostración artesanal para visitantes, Santa Ana del Valle, Oaxaca, México, 2000.



esta manera mayores posibilidades de ingresos tanto para los museos como para los artesanos.

### **11.3 Apoyo a comercialización de productos de artesanos**

El museo contribuye a poner en valor los productos artesanales o de arte popular, dando a conocer su historia, sus técnicas de elaboración, su uso social y su valor simbólico. Cumple esta importante función al interior del museo y en exposiciones itinerantes, e inclusive a través de etiquetas que pueden comunicar las particularidades de cada producto.

Los museos pueden asimismo impulsar la creación o fortalecimiento de grupos organizados de artesanos, a través de actividades de capacitación y la misma organización de exposiciones-venta. Sirve de enlace para que los grupos artesanales puedan exponer sus productos en ferias, exposiciones y tiendas de otros museos.



### **11.4 Servicios de turismo comunitario**

Por otro lado, el museo comunitario se encuentra en una posición favorable para desarrollar servicios de turismo comunitario. Como una instancia organizada de la comunidad, puede diseñar con los grupos comunitarios y autoridades locales los servicios que se pueden ofrecer, tomando en cuenta los intereses de los visitantes pero también los límites de lo apropiado para la comunidad. De esta manera, en vez de ser los objetos de un turismo comercial, los grupos comunitarios se convierten en sujetos que diseñan y dirigen los intercambios con los visitantes.

El comité del museo puede enlazar la participación de autoridades, guías comunitarios, escuelas, artesanos y cocineras. Puede invitar a curanderas, panaderos, coheteros y campesinos a compartir sus vivencias. Su función puede desarrollarse adentro de la comunidad, apoyando la capacitación y la producción del servicio, y afuera de la población, a través de la promoción y venta de excursiones. De esta manera es posible beneficiar un amplio sector de la comunidad dentro de un marco de respeto mutuo e intercambio.

# CAPÍTULO 12

Desarrollo de redes



# 12

## 12.1 Principios para desarrollar una red fuerte



Las redes de museos comunitarios fortalecen cada uno de los museos y las comunidades participantes. Sin embargo, el proceso para integrarlos tiene su ritmo y características propias de cada caso. Es importante que se genere con base en experiencias de intercambio que permitan construir paulatinamente la confianza y la solidaridad.

Después de un acercamiento que se va enriqueciendo con el conocimiento mutuo, se pueden plantear acciones sencillas de cooperación. Conforme las acciones conjuntas van adquiriendo mayor complejidad y continuidad, surgen proyectos colectivos de mayores alcances. Proyectos y programas conjuntos implican un compromiso por parte de todos los participantes para sostener el esfuerzo a lo largo del tiempo. Si los resultados son positivos, la intensidad de los proyectos requiere la integración de instancias de organización más formales, con mecanismos de decisión y la creación de órganos de dirección propios. Las agrupaciones que se conforman de esta manera estarán fuertes en tanto sus integrantes comparten una misión, desarrollen flexibilidad en sus estrategias, y se orienten al crecimiento y fortalecimiento colectivo.

Sin embargo, es posible desarrollar una diversidad de niveles de colaboración que tendrán un impacto favorable, de acuerdo a las circunstancias particulares, sin que sea indispensable una formalización del proceso en todos los casos.

Festival cultural en el marco del V Encuentro de Museos Comunitarios de América, Niquitao, Venezuela, noviembre 2008.

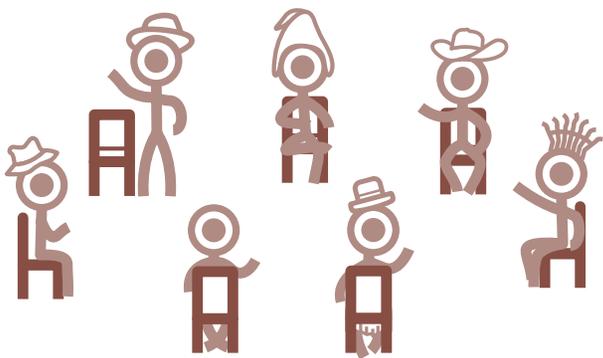


## 12.2 Impacto de las redes en procesos de apoyo mutuo, conciencia y visión

En las reuniones de museos los miembros de las comunidades exponen su experiencia y escuchan a los demás en un ambiente de respeto y apoyo mutuo. Se rompe el aislamiento, se descubren preocupaciones y retos comunes. Cualidades de liderazgo surgen entre los que deben exponer sus ideas en público, trabajar en equipo y coordinar reuniones.

A través de la discusión los comités analizan las situaciones particulares y generales y logran una mayor claridad en cuanto a sus objetivos y su propia visión. Cada participante aprende de los demás, se inspira con los mejores ejemplos, desarrolla lazos de apoyo mutuo y solidaridad.

El intercambio de experiencias y la reflexión sobre el papel del museo permite desarrollar mayor motivación, procesos de aprendizaje y una ampliación de la conciencia.



## 11.3 Impacto de las redes en procesos de capacitación, promoción y comercialización

Al acercarse a través de las redes, las comunidades descubren que tienen necesidades comunes que pueden abordarse mejor en conjunto. Para solicitar asesoría y capacitación, es más viable obtener resultados al hacer la gestión conjunta. Proyectos de

promoción pueden desarrollarse para todo un grupo de museos. Existen ventajas al impulsar la organización de tiendas o el fortalecimiento de grupos artesanales de manera coordinada.

En general, un impacto significativo de las redes es la construcción de fuerzas desde la base de las comunidades. La gestión se desarrolla en términos más favorables, y es posible transitar de la petición por apoyos al planteamiento de proyectos propios cada vez más sofisticados y sostenibles. Estos proyectos permiten desarrollar una capacidad para abordar las necesidades desde los recursos colectivos de la red. Se genera un campo de acción más amplio y de mayor autonomía.

La autonomía es fortalecida tanto por el desarrollo de la visión propia del grupo, como los recursos que puede gestionar, que disminuye la dependencia con respecto a otras instituciones u organizaciones. La red puede convertirse en una agrupación que cuenta con su propia agenda y sus propios órganos directivos para llevarlo a cabo.