

**ANA DAELÉ VALDÉS MILLÁN**

**PROPUESTA DE ESTRATEGIA PARA EL SISTEMA  
PROVINCIAL DE MUSEOS DE GUANTÁNAMO,  
REPÚBLICA DE CUBA**

**Orientador: Prof. Doctor Mário Caneva Moutinho**

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias**

**Faculdade de Ciências Sociais, Educação e Administração**

**Instituto de Educação / Departamento de Museologia**

**Lisboa**

**2018**

**ANA DAELÉ VALDÉS MILLÁN**

**PROPUESTA DE ESTRATEGIA PARA EL SISTEMA  
PROVINCIAL DE MUSEOS DE GUANTÁNAMO,  
REPÚBLICA DE CUBA**

Tesis defendida en evidencia pública para obtener el grado de Doctorado en Museología conferido por la Universidad Lusófona de Humanidades y Tecnologías, el 2 de Julio de 2018, con el decreto de nombramiento de jueces nº 216/2018, de 29 de Mayo de 2018, sobre la composición siguiente:

Presidente: Professora Doutora Judite Primo (ULHT)

Arguente: Professor Doutor Pedro Pereira Leite (UC)

Vogais: Professor Doutor Manuel Serafim Pinto (ULHT)

Professor Doutor Manuel de Azevedo Antunes (ULHT)

Professora Doutora Ana Paula Fitas (Centro de Estudos do Evangelho)

Professor Doutor Mário Nuno Bento Antas (MNA; ULHT)

Orientador: Professor Doutor Mário Caneva Moutinho (ULHT)

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias**

**Faculdade de Ciências Sociais, Educação e Administração**

**Instituto de Educação / Departamento de Museologia**

**Lisboa**

**2018**

## **EPÍGRAFE**

“(…) SE HACE CAMINO AL ANDAR”

ANTONIO MACHADO

“SOLO EL AMOR CONVIERTE EN MILAGRO EL BARRO”

SILVIO RODRÍGUEZ

## **DEDICATORIA**

A MI PADRE, ETERNO GUARDIAN

A MI MADRE POR TODO SU AMOR

A MIS HIJOS PATRICIA Y JORGE, MI OBRA MAYOR

A MI ESPOSO JUAN, POR EXISTIR

A MI ABUELA, MI PRIMERA MAESTRA

A MIS HERMANAS Y SOBRINOS POR ESTAR SIEMPRE

A MI SUEGRA NOALDA POR SU APOYO INCONDICIONAL

A DIOS POR SU PERMANENTE COMPAÑÍA

## AGRADECIMIENTOS

No por reiterada deja de ser certera la frase que la realización de una obra como esta es imposible sin el acompañamiento y apoyo de muchas personas. En mis casi tres décadas de desempeño en el quehacer museológico de Guantánamo, la más oriental de las provincias cubanas, no ha faltado la mano guía e incondicional de familiares, amigos y colegas tanto del contexto museal como de otras instituciones que han constituido referentes no solo en mi formación profesional sino también en mi crecimiento personal, por esta razón este resultado no es solo para ellos sino también es de ellos.

En este momento en el que pongo todo empeño en alcanzar otra meta en mi vida profesional resulta imprescindible expresar gratitud a todas las personas que en estos tres años de doctorado han respaldado mi propósito, han compartido mis aciertos, han rectificado mis desaciertos, los que incluso desde la lejanía han sostenido con firmeza su confianza en mí y sobre todo aquellos que posibilitaron que más que un sueño se convirtiera en realidad, hicieron de una realidad un sueño:

Al profesor Doctor Mario Moutinho, mi orientador, por su generosidad, optimismo, certera conducción y por haberle dado a Cuba la posibilidad de transitar por los senderos de la sociomuseología. A la profesora Doctora Migdalia Tamayo Téllez, mi co-orientadora, amiga de siempre, por su sapiencia y por haberme guiado con inteligencia y paciencia.

A la profesora Doctora Judite Primo, por su humanismo, comprensión y apoyo incondicional desde el primer momento. A todos los profesores del doctorado en especial a los doctores Manuel Serafim Pinto, Pedro Pereira Leite, Mario Chagas y Marcelo Cunha por el cariño y disposición de ayudarme a vencer obstáculos.

A las MSc. Ileana Donatien Vega y Dory Castillo Garriga por formar parte de esta aventura museológica y ayudarme a soportar la nostalgia. A los colegas portugueses y brasileños por compartir alegrías y sinsabores especialmente Vania Brainer y Marcelo Murtha, amigos para siempre. A la sra. Johana Tablada, embajadora de Cuba en Portugal hasta el 2017, auténtica cubana, por no soltar nunca mi mano. A la sra. Mercedes Martínez Valdés, embajadora a partir del 2017 y demás funcionarios de esa sede diplomática.

A los ángeles terrenales que solo Dios con su sabiduría pudo poner en mi camino: Dra. Bárbara Medina, mi negrinha; Dr. Roberto; Carlitos y Rosi, cubanos de excepcional calidad humana residentes en Portugal. A Mónica, Rosa Miriam; Noemí y Walkidia, cubanas extraordinarias residentes en España. A Javier español residente en Colmenar Viejo por su apoyo. Todos ellos amistades forjadas durante mis viajes “al otro lado del Atlántico”.

A las señoras Ana Cándida y Cristina y al señor Joao, solidarios portugueses de Grândola que contribuyeron con su afecto que mis días en Portugal fueran placenteros. A la sra. Manuela Carrasco, por su hospitalidad durante mi primera estancia en Portugal.

A mis colegas de los museos guantanameros, en particular al de los museos municipales Fuerte Matachín, 11 de Abril y 19 de Diciembre por su colaboración incondicional en el trabajo de campo. A mis queridos amigos Clara Muguercia, Odalys Tablada, Gaspar Atarés y su esposa María Caridad Faure por facilitarme constantemente información.

A mis entrañables colegas del Museo Provincial Guantánamo por creer en mí. A sus directores MSc. Wilmer Cobas Ortiz (2013-2015), por su apoyo en la etapa inicial; Lic. Yordanka Tito Moreira (2015-2017), por su constancia y el MSc. Francisco Ramírez Sarmiento (2017-actual) por sus observaciones y oportunas sugerencias. A los colegas del Registro Provincial de Bienes Culturales: Lic. Raquel Anderson, y los MSc. Delis García y Ladislao Guerra por sus oportunas observaciones y por la disposición de facilitarme información.

A los directores del Centro Provincial de Patrimonio Cultural de Guantánamo licenciados Diego Bosch Ferrer (1995-2015), Héctor Vidal Louit (2015-2017), MSc. Mileydis García Corrales (2017-actual) y al resto de los colegas de esa entidad por la constante preocupación. A los directores del Sectorial Provincial de Cultura Lic. Arturo Valdés Curbeira (2014-2016) y Lic. Yoelbis Labañino López (2017-actual), por facilitar la continuidad de mi asistencia al doctorado. A Fita, económica de la Unidad Presupuestada Provincial de Apoyo a la Actividad Cultural por su preocupación y perseverancia.

A la Lic. Nadiella Pérez Rondón, especialista de Programación de la Dirección Municipal de Cultura de Guantánamo por su colaboración en la aplicación de las encuestas y procesamiento de los resultados. A la Dra. Adelaida Gómez Blanco y su esposo el Ing.

Roberto Warner, gestores del proyecto sociocultural no institucionalizado El Patio de Adela y el Caberchelo.comb, por secundar mi empeño de fortalecer el compromiso social de los museos guantanameros. A la MSc. Geisa del Carmen Navarro por el apoyo y orientaciones en la formulación de la propuesta estratégica. A Reynaldo Amigo (Pirito) por la edición de los materiales obtenidos del trabajo de campo. A todos los que colaboraron como informantes privilegiados.

A las MSc. Gladys Collazo Usallán, presidenta del Consejo Nacional de Patrimonio Cultural en Cuba y Sonia Pérez, vicepresidenta de museo de la misma entidad; a Alaín, jefe del departamento de Relaciones Internacionales por su constante preocupación y rápida solución en la gestión del visado, y a los colegas del departamento de museología por la colaboración como informantes privilegiados. Igualmente a la Lic. Moraima Clavijo; los MSc. David Soler de Cienfuegos; David Iglesias de Holguín y María Mercedes García de Mayabeque, maestros de varias generaciones de museólogos cubanos por sus oportunas orientaciones y por compartir conmigo sus conocimientos y experiencias.

A mis amigas de siempre y para siempre: Margarita Canseco, Eusebia Sánchez, Leyda Benítez y Nivita Cervera, por su respaldo incondicional.

Y no por último menos importante a mi familia: mis hijos Patry y Yoyi; mi esposo Juan por su tenacidad, respaldo incondicional y su colaboración en la realización de todas las bases de datos con la información colectada durante el trabajo de campo. A mi madre Isabel; mi abuela Tita, mis hermanas Belen y Marle; mis sobrinos Miche y Willy; mi sobrina Daly; mi suegra Noalda; mis tíos Wichi y Marcos; mis tías Digna y Gladys; mis primos Fonsi con su esposa Liusmila y sus suegros Luci y Osvaldo; Marqui, Abner y Luisi y mi prima Sonia. A ellos mi eterno agradecimiento por la constancia, paciencia, sacrificios, comprensión y sobre todo por existir.

## RESUMO

### INTRODUÇÃO

Como consequência da política cultural do Estado cubano, em 1979, entrou em vigor a Lei no. 23 Para a Criação dos Museus Municipais, dando início, em todo o país, à abertura dessas instituições com o objetivo principal de conservar os valores patrimoniais, históricos, identitários e culturais em geral de cada uma dessas localidades. Durante toda a década de 1980, essa política conduziu à conformação da então Rede Nacional de Museus (RNM), sob a orientação da Direção Nacional de Património Cultural (DNPC), entidade subordinada ao Ministério da Cultura (MINCULT).

Em Guantánamo, a mais oriental das províncias cubanas, o processo de abertura dos museus municipais iniciou-se a partir do ano 1981. Na atualidade, boa parte dessas instituições apresentam uma situação desfavorável, que marcam um apego à maneira tradicional de fazer museologia. Por décadas manteve-se a instabilidade de corpos diretivos e de funcionários, marcada por uma desmotivação fundamentada nos baixos salários e inadequadas condições de trabalho. Isso tem condicionado de maneira geral arrochos e retrocessos que, atendendo ao carácter sistémico que deve identificar o processo museal, alcançam as diferentes áreas em que se desenvolvem esse fazer.

As problemáticas que em maior ou menor medida têm estado presentes na gestão do Sistema Provincial de Museos de Guantánamo (SPMG) durante as suas três décadas de ação indicam a ausência, até o presente, de uma estratégia organicamente estruturada que oriente de forma coerente a interação das instituições que integram esse sistema com seus respectivos entornos sociais, razão pela que emergiu este projecto de tese doutoral a fim de fortalecer, em alguns casos, e reorientar em outros, a dimensão social dos museus guantanameros, inspirado em boa parte da documentação produzida pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) relativa aos museus, fundamentalmente no ano 2015, procurando contribuir para o desenvolvimento da sociomuseologia no território guantanamero.

Como questão principal colocou-se uma interrogação que define o problema: como conseguir que o SPMG alcance uma maior inserção na dinâmica das comunidades onde estão localizadas cada uma de suas instituições? Esta interrogação conduziu a uma formulação

hipotética que orientou o processo de investigação ao constituir uma presumida resposta ao problema declarado e que seria ou não verificada durante o estudo: com uma adequada estratégia, desenhada desde uma perspectiva integradora e participativa, pode-se lograr que o SPMG alcance maior inserção na dinâmica das comunidades. As palavras chave ou categorias operacionais são: Museu; Museologia (Sociomuseologia); Sistema Provincial de Museos (de Guantánamo), Comunidade e Estratégia.

Como objetivo geral foi proposto: Desenhar uma proposta de estratégia que garanta que o SPMG alcance maior inserção na dinâmica das comunidades desde uma perspectiva participativa e integradora. Deste, derivaram quatro objetivos específicos:

1. Fundamentar as principais categorias operacionais que constituem o suporte teórico da investigação.
2. Sistematizar a evolução histórica da atividade museal em Cuba.
3. Caracterizar o SPMG.
4. Desenhar uma proposta de estratégia participativa e integradora, funcional para os museus e para o entorno espacial da comunidade.

Resultou importante identificar os ‘objetos’ que permitiram assegurar o sustento científico do estudo, e definiu-se como ‘objeto real’: o Sistema Provincial de Museos de Guantánamo, República de Cuba. Como ‘objeto de estudo’ ou ‘objeto construído’ a criação da proposta de estratégia. Quanto ao ‘objeto científico’ ou ‘objeto instrutor’, a Sociomuseologia, correspondendo com a área científica onde se inscreve o estudo (Sociomuseologia, Patrimônio e Desenvolvimento Cultural) e o ‘objeto empírico’ a relação museu-comunidade. Pelas razões antes expostas o campo empírico foi conformado pelas vinte e uma instituições que integram o SPMG.

O objetivo fundamental que se assume com este trabalho é redimensionar a visão que ainda se tem da função social que devem desempenhar os museus e fazer compreender a necessidade de que o indivíduo conjuntamente com o seu contexto passe a ocupar o centro do processo, e onde o museu intervenha de maneira dinâmica no desenvolvimento do cotidiano das comunidades, que possa atuar como facilitador na viabilidade das soluções dos problemas mais diversos, e se converta em uma das entidades principais de cada uma das comunidades onde se encontrem.

Deste modo, a contribuição deste trabalho na ordem teórica é que pela primeira vez realizou-se um estudo do SPMG com um enfoque holístico, desde o seu surgimento até o presente, definindo uma plataforma para a aproximação a um nível local dos postulados do paradigma da Sociomuseologia para que, além da oficialidade e do conhecimento que se tem das funções básicas dos museus, se logre compreender e conscientizar o alcance da responsabilidade e o compromisso de todo o SPMG não somente com o patrimônio que contêm em seus fundos museais, mas também de acompanhar e ser parte ativa do cotidiano das comunidades onde se localizam e dinamizador das transformações que demandem.

Foi feita, ademais, uma periodização do desenvolvimento do SPMG, desde o ano 1981 com a fundação, no município de Baracoa, do primeiro museu municipal fruto da Lei no.23 Para a criação dos Museus Municipais, até a atualidade, o que viabiliza a projeção de futuras investigações. Desde o ponto de vista prático, forneceu ao SPMG uma ferramenta, que é a proposta estratégica, através da qual pode-se orientar de maneira coerente, estruturada, científica e como organização a projeção das instituições museais, para os entornos espaciais das comunidades onde se encontram localizados.

#### Referências teóricas

Como consequência dos movimentos sociais, em geral, e culturais, em particular, que se produziram em várias regiões do mundo entre as décadas de 1960 e 1970, operou-se um câmbio nas concepções museológicas e, de fato, no papel dos museus dentro da sociedade. Assim inicia-se a gestação de um pensamento crítico que pretendeu que os museus alcancem uma nova dimensão além dos limites das edificações onde estão radicados, advogando, cada vez mais, pelo papel protagonista que deve ter o indivíduo e o entorno da comunidade como principais guardiões de saberes, tradições, identidades e histórias que conformam os elementos substanciais e nutrientes dos museus, pelo que se infere a necessária existência de um processo constante de retroalimentación onde museu e comunidade se complementam como partes integrantes de um mesmo processo.

A partir desta perspectiva, resultou imprescindível a aproximação às idéias de teóricos que têm tratado, de uma forma ou de outra, temas concernentes ao surgimento e evolução dos museus; às dimensões social, educativa e comunicativa da museologia, assim como com respeito ao lugar que ocupa a museologia dentro das ciências sociais e suas principais tendências. Nesse sentido, do continente europeu, entre outros, foram abordados: G.

H. Rivière (1960; 1981; 1989); P. Mayrand (1985); A. Desvallées (1989; 2013); A. León (1990); Fernández y Vázquez (1998); M. Moutinho (1994; 2011); Peter van Mensch (1994); M. Bolaños (2006, 2008), I. Díaz Balerdi (2008), J. Primo (2011); O. Navaja (2008; 2012); Hugues de Varine (2012; 2014) y F. Mairesse (2013; 2014).

Foram também consultados autores de países do desaparecido campo socialista: Zbyneck Stranský (1974), Anna Grégorova (1980), Avram Moissevich Rasgón (1980) y J. Benes (1981), para poder precisar em que medida e em que momentos puderam ou não ter influenciado no desenvolvimento das concepções e práticas museológicas em Cuba, dado o carácter socialista do projeto social cubano.

Na América Latina, a atenção referencial esteve dirigida à produção da Argentina, Brasil, México, Venezuela e Chile, com a aproximação à evolução das concepções museológicas no contexto geográfico do estudo e o estabelecimento de critérios relacionais quanto à inserção de Cuba no panorama museológico da América Latina. Para tanto, W. Rússio (1981, 1986, 1993), N. García Canclini (1994), M. Chagas (1994); C. Bruno (1997, 2006); M. Santos (2002); L. Turrent (1997), G. DeCarli (2004), foram alguns dos autores consultados.

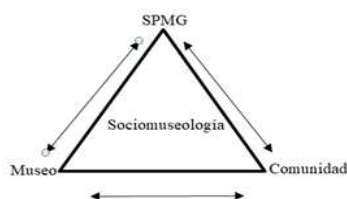
No contexto cubano são escassas as publicações geradas pela comunidade de museólogos, o que constituiu a maior dificuldade metodológica do processo de investigação. Não obstante a aproximação ao pensamento museológico em Cuba logicamente tenha constituído um aspecto elementar, e apesar de que a figura mais conhecida no panorama internacional seja M. Arjona (1986, 2003), foi imprescindível a aproximação à obra de: José Linares (1994, 2013), D. Soler, M. M. García Santana (1996, 2010), D. Gómez Iglesia (2011), J. García Perdigón (2014) e I. Donatien Vega (2014) que trataram de questões relativas à evolução dos museus em Cuba, a comunicação museal e as manifestações da museologia social. Os documentos da política cultural cubana e as legislações do patrimônio cultural, os programas culturais tanto a nível nacional, quanto provincial e institucional. Para tratar da categoria de Comunidade e a sua relação com a instituição museu, enfatizou-se a América Latina, incluindo Cuba, entendendo que o estudio realizado se destaca neste contexto, ainda que partiu de F. Tönnies (1947), de modo que foram aludidos entre otros, P. López (1987); H. Arias (1995); María E. Espronceda (1999); M. Caballero (2004), G. DeCarli (2004) e o Instituto Latinoamericano de Museología (ILAM, 2011).

Quanto a organismos e conferências internacionais relacionados com o fazer museológico, foram tratados os documentos do Conselho Internacional de Museus (ICOM) (1947; 1968; 1974); Seminário sobre o Papel dos Museus na Educação (New York, 1952); Seminário Regional sobre o Papel Pedagógico dos Museus (Rio de Janeiro, 1958). A partir dos anos 1970, experimentou-se um incremento dos cânclaves regionais que enfatizaram no tema gerado uma documentação estimável, entre outros: Mesa Redonda de Santiago de Chile (1972); I Oficina Internacional da Nova Museologia, Québec, Canadá (1984); Reunião na Cidade de Oaxtepec, México (1984); Reunião de Caracas, Venezuela (1992); Declaración de La Habana, a propósito da XVI Conferência Internacional do Movimento da Nova Museologia (MINOM, 2014) e a Recomendação sobre a proteção e promoção dos museus e coleções emanada da 38a Conferência Geral da UNESCO (2015).

### Metodologia

O estudo foi amparado no método hipotético-dedutivo, o que permitiu, em primeiro lugar, focar uma observação profunda sobre a situação que apresentam as instituições do SPMG e estruturar um diagnóstico para determinar as principais problemáticas que afetam o seu adequado desempenho; da mesma maneira facilitou a identificação das experiências do fazer museológico das instituições compreendidas no campo empírico, enfatizando determinadas práticas por serem consideradas representativas no tocante ao resto das instituições que constituíram os núcleos referenciais para o desenho da estratégia. A investigação regeu-se principalmente por uma perspectiva qualitativa dada a própria natureza interpretativa da pesquisa sobre a análise da evolução e funcionamento do SPMG. Entretanto, considerou-se a pertinência da articulação com o foco quantitativo para o processamento dos dados estatísticos. O modelo teórico conceitual aplicado foi elaborado a partir do proposto por Pinto (2016), já que o mesmo permitiu a articulação entre todos os componentes do objeto de estudo.

### Esquema 1. Modelo teórico/conceitual



Construção da autora. Baseado em Pinto, 2016, p.67

Para a recolha de informação foram empregadas técnicas ‘documentais’ e ‘não documentais’. A aplicação das primeiras orientou-se à ‘análise de conteúdo’ das fontes bibliográficas relacionadas com as categoria operacionais; um aglomerado importante de documentos relativos aos museus guantanameros e teses, dissertações, artigos e revistas especializadas nos temas museológicos em geral , os que abordam a relação museu-comunidade e temas estratégicos. As referências bibliográficas e demais fontes consultadas estiveram sujeitas às normas para Elaboração e Apresentação de Tese de Doutorado do Regulamento Paedagógico de la Universidade (ULHT), conforme ao Despacho Conjunto No.5/2018. No caso das técnicas ‘não documentais’, foram elaborados três questionários aplicáveis através de: entrevistas em profundidade; entrevistas semiestruturadas e questionários. Da mesma forma, realizaram-se três sessões em grupo dirigidas ao público interno das instituições. Para o processamento da informação coletada no diagnóstico, aplicou-se a técnica da Matriz DAFO, e ademais criaram-se quatorze bases de dados em Excel 2016.

O emprego da observação, nas suas variantes participante e não participante, proporcionou informações sobre o desenvolvimento de situações particulares em determinados contextos, uma aproximação mais direta às realidades dos entornos e grupos observados quanto a comportamentos e condutas ante a ação de uma instituição museal em seu entorno natural. A observação não participante foi complementada com vídeos e fotografias y relatórios.

## CAPÍTULO I. CONCEITUALIZAÇÃO

### 1.1. O Museu: sua responsabilidade social.

Foi o ICOM, como órgão que a nível internacional agrupa e orienta as diretrizes que regem o desenvolvimento das funções dos museus que oficializou as definições referentes a essas instituições. Em seus primeiros estatutos estabelecidos em 1947, definiu-se que: “a palavra museu compreende todas as coleções abertas ao público de objetos artísticos, técnicos, científicos, históricos ou arqueológicos, incluídos zoológicos ou jardins botânicos” (Conselho Internacional de Museus [ICOM], 1947). Anos mais tarde, em 1961, tais estatutos foram renovados e reconheceu-se como “museu a toda instituição que apresentasse conjuntos de bens culturais para fins de conservação, de estudo, de educação e de deleite”, nesta definição estendeu-se o termo de objeto ‘artístico’ ao de ‘bem cultural’.

Na renovação dos estatutos em 1968 retomou-se o termo ‘objeto’, mas associado às categorias de ‘cultura e ciência’, a saber: “instituição permanente que conserva e apresenta coleções de objetos de caráter cultural e científico para fins de estudo, educação e deleite” (ICOM, 1968). Já em 1974, outra renovação estabeleceu que “Um museu é uma instituição permanente, sem fins lucrativos, ao serviço da sociedade e seu desenvolvimento, aberta ao público, que adquire, conserva, investiga, comunica e principalmente exhibe os testemunhos materiais do homem e seu meio ambiente com propósito de estudo, educação e deleite” (ICOM, 1974). Nesta versão ainda que sejam recolhidos aspectos coincidentes como o caráter permanente de este tipo de instituição, foram incorporados elementos pontuais como considerar os museus “instituição ao serviço da sociedade e seu desenvolvimento”; a dimensão comunicativa e a ampliação do espectro das coleções ao meio ambiente.

A partir dos acontecimentos que marcaram as quatro primeiras décadas do século, como os conflitos bélicos, principalmente a Segunda Guerra Mundial, foram geradas novos olhares referentes às funções dos museus com alcance além das fronteiras tradicionais, o que ficou referendado em um conjunto considerável de documentos gestados pela UNESCO e organismos relacionales como o ICOM. Da documentação gerada pelos encontros que tiveram lugar no continente americano, ao menos cinco deles têm como nexos comuns o fato de terem sido produzidos no continente americano a partir de profundas reflexões em torno ao âmbito latinoamericano, derivando novidades desde o aspecto conceitual, o axiológico e a prática para a museologia: Seminário Regional da UNESCO Sobre o Papel Pedagógico dos museus (Rio de Janeiro 1958); Mesa Redonda de Santiago de Chile (Chile 1972); Declaração de Quebec (Canadá 1984); Declaração de Oaxtepec (México 1985); Declaração de Caracas (Venezuela 1992).

No Seminário Regional da UNESCO Sobre o Papel Pedagógico dos Museus, celebrado no Rio de Janeiro em 1958 encontra-se a gênese da dimensão social dos museus a partir de que o eixo central do encontro versou em torno à necessidade de ampliar os horizontes da pedagogia dos museus com um foco democrático através da participação como elemento essencial do conhecimento existente fora de marcos institucionais lineares. Cuba, incorporada desde 1947 à UNESCO, teve dupla participação neste Seminário, com dois delegados e com uma representante designada pela UNESCO por parte do Centro Regional da Unesco no Hemisfério Ocidental (CRUHO), radicado na capital cubana.

Por sua vez, a Mesa Redonda de Santiago de Chile, realizada em 1972, promovida pela UNESCO, teve como objetivo principal convocar à participação dos museus na solução de problemas sociais relacionados com as transformações e o desenvolvimento no contexto geográfico latino-americano. Um dos pronunciamentos mais importantes foi o redimensionamento das funções dos museus:

“La función básica del museo es ubicar al público dentro de su mundo para que tome conciencia de su problemática como hombre individuo como hombre social. (...) debe propenderse a la constitución de museos integrados, en los cuales sus temas, sus colecciones están interrelacionadas entre sí y con el medio ambiente del hombre, tanto el natural como el social (...). Esta perspectiva no niega a los museos actuales, ni implica el abandono del criterio de los museos especializados, pero se considera que ella constituye el camino más racional y lógico que conduce al desarrollo y evolución de los museos para un mejor servicio a la sociedad” (Mesa Redonda de Santiago de Chile, 1972)

Um aspecto inovador desse encontro foi a diversidade de temas propostos para debates que giraram em torno à implicação dos museus na educação; o meio ambiente; o desenvolvimento cultural e agrícola das zonas rurais; no desenvolvimento científico e tecnológico, de maneira geral nos problemas sociais e culturais das comunidades. Também, a contribuição que fez esta mesa redonda com o conceito de ‘museu integral’, no qual a matriz do processo museológico radica-se não somente na inter-relação do indivíduo com as coleções, mas na inter-relação desse mesmo indivíduo com o seu entorno natural e social, oferecendo-lhe as ferramentas necessárias para um maior e melhor conhecimento e entendimento de suas realidades.

Na documentação relacionada com este encontro, Cuba não aparece registrada em nenhuma das categorias de participantes, e nenhum dos entrevistados para este projeto ofereceu informação a respeito. Entretanto, resultam interessantes as referências que aparecem nos debates concernentes aos temas do comportamento da urbanização na América Latina, conduzidos pelo arquiteto argentino Jorge E. Hardy, reconhecendo que a partir de 1960 Cuba aplicou uma política de desenvolvimento conjunto para zonas rurais e urbanas, assim como a organização de um sistema de planejamento coordenado com a integração dos órgãos administrativos e decisórios em diferentes níveis. Isso indicou a existência de um conhecimento e reconhecimento no contexto latinoamericano da política do Estado cubano, que orientava que os programas de urbanização não representassem uma ameaça à integridade da paisagem rural, concomitante com a responsabilidade ao patrimônio assumida pelo novo projeto social desde seu princípio.

Dando continuidade aos postulados de Santiago de Chile quanto aos novos olhares, interpretações e urgente necessidade de entender o museu e suas funções a partir de uma perspectiva social e integradora, em 1984 produziu-se a Declaração de Québec, resultado da I Oficina Internacional de Ecomuseus e a Nova Museologia, em que foram reconhecidos a nível internacional os princípios básicos da nova museologia, a saber:

“En el mundo contemporáneo que tiende a integrar todas las formas de desarrollo, la museología debe ampliar sus objetivos, más allá de su papel y funciones tradicionales de identificación, de conservación y de educación, a prácticas más vastas que estos objetivos, para que su acción pueda incidir mejor en el entorno humano y físico.

Para conseguir este objetivo e integrar a la población en su acción, la museología recurre cada vez más a la interdisciplinaridad, a los nuevos métodos de comunicación, comunes a todo tipo de acción cultural y a los nuevos métodos de gestión capaces de integrar a los usuarios”. (Declaración de Quebec, 1984)

A ratificação dos princípios de Santiago de Chile selou neste movimento a vanguarda do pensamento museológico da segunda metade do século XX, considerando a concepção humanitária assumida com respeito aos processos museológicos e à contextualização dos mesmos de acordo com as características específicas de cada entorno sob a ação interdisciplinar como ferramenta imprescindível de aproximação, conhecimento e interação com as comunidades. Alguns dias depois deste Workshop, a Declaração de Oaxtepec ocorreu no México, que ratificou os princípios de Santiago do Chile e Quebec. Esta declaração foi baseada na trilogia território-patrimônio-comunidade, que substituiu a fórmula tradicionalista de edifício-coleção-público, e na relação dialética entre esses três componentes como requisito indispensável para a consolidação identitária dos povos, na medida do reconhecimento que as comunidades façam de seus valores patrimoniais e que sejam conscientes do papel desse patrimônio em virtude de seu próprio desenvolvimento integral.

A novidade desta declaração é a introdução do termo ecodesenvolvimento (Declaração de Oaxtepec, 1984) como a ação didática orientada para que as comunidades tivessem uma visão integrada de suas respectivas realidades para que pudessem participar de maneira consciente e harmônica na solução dos problemas e nas projeções de seu futuro. Por outro lado, envolver a comunidade nos processos museológico e museal garante que as coleções e os temas abordados nas exposições sejam verdadeiramente representativos das tradições, cultura e interesse do grupo social.

A contínua evolução desta nova forma de pensar o museu e a museologia propiciou, em 1985, na II Oficina de Ecomuseus e Nova Museologia, em Lisboa, Portugal, o surgimento

de MINOM. Uma das contribuições mais importantes desse movimento é o reconhecimento de várias maneiras pelas quais os museus podem desenvolver a praxis museológica, ou seja, não se apegar a um determinado padrão. A realidade de cada comunidade é aquela que orientará o museu sobre os caminhos a serem percorridos no processo de gestão do desenvolvimento e resolução de problemas.

Em 1992, no contexto do Seminário A Missão dos Museus na América Latina: Novos Desafios, com representação de onze países da América Latina, destacou-se o papel dos museus como um dos principais atores no desenvolvimento da região, colocando no eixo dos debates uma série de aspectos que dinamizaram as mesas de trabalho e a partir dos quais se estabeleceram os novos desafios que os museus teriam que enfrentar no futuro. (Declaração de Caracas ICOM, 1992). Caracas enfatizou o compromisso social dos museus, em sua condição de instituição a serviço da comunidade, não apenas na preservação dos bens culturais das comunidades, mas também na participação ativa das mesmas comunidades nessa preservação, entendida a partir de uma perspectiva dinâmica, enriquecedora, constantemente revitalizada. Por isso, reforçou a necessidade da formação de uma consciência sobre a salvaguarda do patrimônio, levando em conta as circunstâncias dos povos latino-americanos, com uma plataforma protetora no binômio relacional museu-comunidade.

Nesta ocasião, Cuba foi representada por Moraima Clavijo em sua dupla condição de vice-presidente do Comitê Cubano do ICOM e chefe do Departamento de Museus da DNPC. "Foi um evento profundo e enriquecedor, com resultados teóricos tangíveis" (comunicação pessoal, 22 de abril de 2017), e embora a museologia em Cuba tenha sido adaptada de acordo com as especificidades do contexto nacional, os resultados deste encontro e seu antecessor de 1972 foram observados como referentes externos dentro da conformação da plataforma conceitual e operativa para a gestão do patrimônio cubano.

Em essência, esses dois eventos paradigmáticos traçaram diretrizes para a sistematização de posições reflexivas sobre a missão, objetivos e desafios enfrentados pelos museus no contexto da América Latina, cuja realidade denotou que, em um espaço temporário de vinte anos, não só permaneceram, mas tornaram-se muito mais profundas as diferenças de classe e, conseqüentemente, os antagonismos sociais que, juntamente com a adoção de modelos neoliberais, representavam um perigo potencial para o apoio das identidades nacionais.

## 1.2. Sobre as dimensões social e educativa da museologia.

Entender a verdadeira dimensão que atinge o processo museal é estabelecido como uma das principais questões e questionamentos da museologia na contemporaneidade. O museu é chamado a questionar o modo como tradicionalmente tem realizado a operação de suas funções básicas e repensá-las como um sistema dinâmico e coerentemente estruturado, baseado em princípios científicos que vão além do tecnicismo usual e implementam um pensamento dotado de novas perspectivas. na abordagem a essas funções.

"(...) a mudança é fundamental, porque existe a consciência (...) de que o" museu tradicional "não atende às necessidades de uma sociedade bombardeada dia e noite com diferentes estímulos (...) a mudança tem que ser protegida por uma ampla discussão e essa, por sua vez, baseada em constante experimentação museal (...) " (Bruno, 1997, p.11).

A nova abordagem da gestão de museus visa ampliar o escopo da salvaguarda do patrimônio através da gestão inclusiva, que tem acesso a uma constante retroalimentação com esse patrimônio entendido a partir de uma perspectiva integral, implementando um sistema dinâmico de relações com a comunidade. Somente assim, a comunidade deixará de ver o museu como depositário do patrimônio e o assumirá como facilitador da preservação ativa e participativa do mesmo.

Desde o início, a nova abordagem que surge dentro do Comitê Internacional para a Museologia do ICOM (ICOFOM) encontra uma diversidade de critérios e posições em relação à produção da teoria museológica, dos mais pragmáticos, como George Ellis Burcaw, que entendeu a museologia como uma ciência do museu e aqueles que tentaram ampliar não só o conceito mas também o objeto, e apesar de que o clima da guerra fria - presente naquela época - não tenha contribuído para unir critérios entre as partes, museólogos de outras regiões, particularmente da América Latina, como Waldisa Russio, foram atraídos por essa nova abordagem com a qual a museologia estava sendo interpretada. Essa heterogeneidade de pensamento foi agrupada por Peter van Mensch (1994) de acordo com a orientação que cada um deles deu ao objeto de estudo da museologia, o que sem dúvida se mostrou uma contribuição na estruturação do pensamento museológico.

Reconhecida pela comunidade internacional de museus por suas contribuições para a construção do pensamento museológico contemporâneo, a brasileira Waldisa Rússio Guarnieri ofereceu uma definição de museologia e, como parte dela, uma contribuição significativa que foi enraizada na determinação do objeto de estudo da mesma, «o fato museológico»:

"... ciência nova e em formação" cujo "objeto é o fato museal ou museológico, relação profunda entre o homem, sujeito que conhece, e o objeto, parte de uma realidade da qual o homem também participa, em um ambiente institucionalizado, o museu. A grande tarefa do museu contemporâneo é, então, permitir essa leitura clara das maneiras, aguçando e possibilitando a emergência (onde não existe) de uma consciência crítica, de tal forma que as informações passadas pelo museu facilitem a ação transformadora do Homem. "(Rússio, 1981)

Essa definição apresentada por Rússio sobre o objeto da museologia torna-se uma apropriação do objeto de estudo da sociologia, "fato social", definido pelo francês Emile Durkheim em 1895. Na relação homem-objeto que pressupõe o fato museológico está o conjunto de fatores socioculturais que caracterizam o próprio homem como ser social, com atitudes condicionadas, comportamentos e pensamentos de acordo com o significado que o objeto tem para ele como resultado de seu próprio processo de socialização em um contexto sócio-histórico específico, e que molda por sua vez os valores intrínsecos e extrínsecos do objeto, na medida em que a relação homem-objeto implica uma interação dialética que produz a transformação de ambos os elementos, não necessariamente ocorrendo no enquadramento institucional.

A apropriação de Waldisa desses conceitos é de interesse transcendental para o melhor entendimento da teia de relações (psicológicas, históricas, sociológicas, políticas, etc.) que intervêm no fato museológico e que expressa a complexidade da relação homem-objeto, o que em nossa opinião constitui uma invariante dentro do processo museal, de modo que consideramos o objeto da museologia mais focado neste processo, dada a essência sistêmica dele como um conjunto de atividades mutuamente relacionadas que interagem entre si e com o ambiente que as cerca e geram conhecimentos que, devido à sua natureza abrangente, são impossíveis de operacionalizar sem uma abordagem interdisciplinar e holística.

A definição dos requisitos que determinam o campo de ação da museologia tem sido uma das questões que tem estado presente ao longo do processo evolutivo em face da preocupação e necessidade de que ele repouse sobre bases teóricas consistentes com o desenvolvimento da sociedade, determinante no processo de redesignação de funções das instituições museológicas, visando uma integralidade crescente para o que exige, de fato, de procedimentos metodológicos que lhe permitam sustentar-se diante dos objetivos e desafios do desenvolvimento.

Compreendidos como "caminhos percorridos diariamente", esses campos de ação são desenvolvidos de forma recíproca, razão pela qual a compreensão e o interesse dos

museólogos em buscar procedimentos comuns de ação em virtude da relação da sociedade com o patrimônio contido na museus. Em torno desse mesmo assunto, Mário Chagas (1994), define que o campo onde a museologia atua começa a partir de três pontos relacionais iniciais:

1. homem / sujeito
2. objeto / bem cultural
3. espaço / cenário em trânsito

Entendidos como unidades básicas, esses binômios relacionais integram a concepção inicial do museu e, quando traduzidos como uma trilogia edifício-coleção-público, são a base do pensamento museológico. "Do exposto, pode-se entender que o campo de ação da museologia está localizado em um espaço inter-relacionado do que aqui se chama território matriarcal" (Chagas, 1994). Ambas as definições implicam a dinâmica da relação estabelecida no processo museal entre o indivíduo que traz o patrimônio cultural que contêm os museus e os conhecimentos em torno destes ocorrem no contexto do museu ou fora dele.

A perspectiva interdisciplinar em museologia leva a inverter a fragmentação do conhecimento na dinâmica do museu condicionado pelo paradigma de tradicionalismo, que até hoje dificulta o manejo de um conhecimento adequado para entender as ligações interconectadas entre as partes de um conjunto. As interpretações e tendências que vêm estabelecendo os cânones evolucionários da teoria museológica têm variado. Há um espaço necessário para outras ciências na ação museológica que determinou a natureza interdisciplinar deste, juntamente com a dinâmica, criativa e, cada vez mais, consolidou a dimensão social da museologia ao longo do tempo. De modo que a Sociomuseología passa a fazer parte das áreas do processo museal.

"(...) A sociomuseologia se constitui como uma área disciplinar de ensino, pesquisa e ação que privilegia a articulação da museologia em particular com as áreas de conhecimento das Ciências Humanas. Dos estudos do desenvolvimento da Ciência dos Serviços e do Planejamento do Território "(Moutinho, 1994, p.10-11)"

A abordagem abrangente e interdisciplinar da Sociomuseologia fornece as ferramentas teóricas necessárias para a consolidação de pressupostos científicos que devem sustentar as dinâmicas museológicas e, portanto, constitui um paradigma com uma função muito mais renovada, militante e comprometida com os museus hoje, com o redimensionamento das ações, estendido para espaços comunitários sob perspectivas

inclusivas para garantir a consolidação da memória coletiva que constitui a musealização de bens culturais que a comunidade fornece.

### 1.3. A comunidade

Em Cuba, no final dos anos 80 e 90, os estudos comunitários foram estimulados, uma vez que a política cultural foi orientada para instituições comunitárias de caráter transformador, pensando na comunidade sob perspectivas analíticas e descritivas. Nesse sentido, o conceito tem sido teorizado com o propósito de propiciar aspectos metodológicos e operacionais, também, a partir de diferentes abordagens. Com base nesses elementos básicos, Héctor Arias oferece um conceito de comunidade com uma abordagem integral, contendo os elementos estruturais e formais apontados por ele e que constituem instrumentos norteadores para a avaliação da definição de comunidade e sua relação com o meio social a que pertence.

“La comunidad-a nuestro juicio- es un organismo social que ocupa determinado espacio geográfico. Está influenciada por la sociedad, de la cual forma parte y a su vez funciona como un sistema, más o menos organizado, integrado por otros sistemas de orden inferior-las familias, los individuos, los grupos, las organizaciones e instituciones- que interactúan, y con sus características e interacciones definen el carácter subjetivo, psicológico, de la comunidad, y a su vez influyen de una manera u otra, en el carácter objetivo, material, en dependencia de su organización y su posición-activa o pasiva- respecto a las condiciones materiales donde transcurre su vida y actividad” (Arias, 2005, p.35)

Igualmente, a partir de uma perspectiva integral e com aspectos coerentes com o anterior, oriunda do próprio contexto cubano, está o conceito de comunidade oferecido por um grupo de pesquisadores do Centro de Estudos para o Desenvolvimento Integral da Cultura Comunitária da Universidade do Oriente:

“La comunidad se va conformando a través de un proceso gradual y complejo, reconociéndose como el conjunto de hombres, mujeres, niños (as) y jóvenes, que cohabitan establemente en un espacio físico ambiental, geográficamente delimitado, en la que tiene lugar un sistema de interacciones socio-políticas, económicas y espirituales, las cuales producen y reproducen un determinado tipo de relaciones interpersonales y grupales, sobre la base de sus necesidades, intereses y motivaciones”.(Delgado, 2007, p.24)

Se a comunidade é entendida e assumida desta forma, então podem ser sintetizados um conjunto de elementos distintivos da existência de um espaço geográfico físico-ambiental definido; interesses, motivações, necessidades e em correspondência com ela, atitudes compartilhadas que permitem uma ação coletiva; e uma unidade sociopsicológica. Em geral, supõe uma complexidade multidimensional, dada a abordagem interdisciplinar que tem sido abordada pelas ciências sociais de economia, geografia, sociologia, antropologia, política, psicologia, etc., indispensáveis em tais estudos. A partir desta perspectiva, os laços de ligação

criados entre o museu e a comunidade formam um par complementar, onde o museu deve assumir um compromisso ético com o meio ambiente, na medida da responsabilidade da preservação do patrimônio, na medida em que o museu comunica conhecimentos desse patrimônio, não só dentro do próprio museu, mas no diferentes áreas da própria comunidade para garantir o gozo dos membros da sua herança, através do estabelecimento de um diálogo harmonioso, dinâmico, emocional, mas também controversa e pensativo.

## CAPÍTULO II. OS MUSEUS EM CUBA: PARTE DA POLÍTICA CULTURAL DO ESTADO.

### 2.1. Antecedentes e generalidades. Instituições do século XIX.

Pode-se considerar que o colecionismo científico surge em Cuba associado à história natural e é contextualizada em meados do século XVIII e no século XIX. O interesse promovido na Espanha pela coleta das espécies mais exóticas das colônias ultramarinas teve muito a ver com isso, o que levou a freqüentes incursões de cientistas e estudiosos de botânica e zoologia que, a pedido ou por interesse pessoal, foram atraídos pelas riquezas naturais da ilha caribenha

“Don Antonio Parra, portugués nacionalizado en España que arriba a la isla en 1766, como soldado, comienza, en sus ratos libres, a coleccionar piezas relacionadas con el reino animal. El naturalista español había trabajado incansablemente para crear un Museo de Historia Natural de La Habana a lo que añadió el interesante escrito Descripción de diferentes piezas de Historia Natural, las más del ramo marítimo representadas en setenta y cinco láminas, en La Habana año de 1787, con las licencias necesarias de la Capitanía General”.(García, 2010, pp.27-28).

Ao longo do século XIX, seguiu-se uma série de aberturas de instituições relacionadas a entidades científicas, universidades e faculdades religiosas, que condicionaram as bases para o que poderia ser considerado o início da era dos museus em Cuba. Independentemente de serem patrocinados por nacionais ou estrangeiros, todas essas instituições, que de uma forma ou de outra tinham um perfil de museu, eram uma expressão, de alguma forma, do interesse em preservar e divulgar os valores do que hoje assumimos como patrimônio cultural. No final do século XIX, em 12 de fevereiro de 1899, fundou-se, na cidade de Santiago de Cuba, "um dos três primeiros com coleções mistas e projeção nacional, eles foram chamados de <museus fundacionais>" (García, 2010, p .39). Esta instituição foi inicialmente inaugurada como o Museu e Biblioteca Pública de Santiago de Cuba com o nome

de quem era seu gerente máximo, o prefeito Emilio Bacardí Moreaux, por ordem do Conselho Municipal

## 2.2. Os museus da primeira metade do século XX

O primeiro museu do século XX e o segundo oficializado na ilha foi o Oscar María de Rojas, na cidade de Cárdenas, Matanzas. Como outras instituições, este museu iniciou sua atividade com importantes coleções de ciências naturais relacionadas à malacologia, expandindo posteriormente para temas da história, arte, curiosidades e etnografia asiática cubana e americana. De particular importância foi a participação dos vizinhos do museu e da comunidade em geral. Essa empatia colaborativa existente entre o museu e a comunidade era uma expressão do sentimento de pertença e relevância dos habitantes em relação a uma instituição depositária de testemunhos materiais da vida das pessoas e da necessidade e interesse de preservar os valores históricos da comunidade.

Por decreto do então Presidente da República, José Miguel Gómez, em 23 de fevereiro de 1913, foi fundado o Museu Nacional da República. Concebido com um caráter enciclopédico, suas coleções foram baseadas em arqueologia; antropologia; história natural; móveis; biblioteca e belas artes, além de peças de numismática, jóias antigas e importantes pinturas e esculturas nacionais, mas também da América Latina e da Europa, procedentes da galeria da Academia Nacional de Belas Artes de San Alejandro, completando a tríade de museus fundações acima referidas. Esta etapa também foi caracterizada pela abertura deste tipo de instituições em outras partes do país.

## 2.3. A atividade museológica a partir de 1959

Com o triunfo revolucionário de 1 de janeiro de 1959, a prática de um novo projeto social em Cuba, que envolveu a ruptura com o sistema neocolonial que tinha governado a ilha por 57 anos, começou através de reformas radicais em várias áreas da sociedade. Nessa perspectiva, mudanças na dinâmica cultural e educacional cubana constituíram paradigmas não apenas no contexto nacional, mas também na América Latina. A actividade museológica que herda este período do seu predecessor republicano caracterizou-se por instalações que "eram, mais do que isso, meros armazéns de objectos em que materiais de grande valor histórico e cultural se misturavam com outros cuja utilidade não merecia um lugar de exposição" (García, 2014, p.67). Acrescentou-se a manifesta falta de atualização das técnicas

museológicas no século XIX e, naturalmente, a ausência total de todos os tipos de estudos relacionados à dinâmica dos museus.

A atividade de museu em Cuba, desde o início do processo revolucionário, contou com o trabalho de Marta Arjona Perez, que merece um estudo cuidadoso pelas contribuições realizadas durante seu mandato como gestora da política de preservação do patrimônio da nação. Seu trabalho *Patrimônio Cultural e Identidade* (1986), é indispensável quando se refere ao patrimônio cubano, e ainda não foi publicado um estudo crítico sobre o seu pensamento. Contudo, é evidente que as ideias expressas em suas concepções estão em correspondência com as tendências da Nova Museologia e as correntes de pensamento que lhe conferem um caráter interdisciplinar. E embora Cuba não tenha participado no encontro de Santiago, como já foi discutido, as suas premissas também estão presentes na Mesa Redonda de Santiago do Chile.

“Al incorporarse paulatinamente en los museos numerosas disciplinas, que propician el flujo regular de intercambio entre la institución y un público con intereses compartimentados, se manifiesta el pluralismo como sistema teórico-práctico y se empieza a manejar con fines socioculturales la tendencia dirigida a la explotación del museo como creador de nuevos hábitos culturales, o sea, que el museo, además de las múltiples funciones que le son inherentes, va a asumir la tarea de elaborar propuestas de nuevos hábitos culturales utilizando como base, variados medios de expresión, vinculado al material de colecciones y otros recursos (...)” (Arjona, 1986a, pp.5-6)

Suas concepções trazem a projeção dos museus para o entorno comunitário a partir de perspectivas criativas e enriquecedoras a partir de suas próprias coleções. Um dos aspectos reiterados em seu trabalho é a dimensão educacional dessas instituições, concebida para ser desenvolvida como um exercício pedagógico dentro e fora do espaço físico institucional, através dos significados e significantes das coleções como ferramenta a serviço da mudança e bem-estar das comunidades, promovendo a percepção das coleções como um elemento de identidade das comunidades, não apenas com uma abordagem historicista, mas como um instrumento de instrução para a compreensão de suas próprias realidades.

As dinâmicas que se estabeleceram em relação ao patrimônio cultural e, em consequência, especificamente aos museus, dentro da nascente política cultural cubana, condicionaram uma base legal que desde os anos 1970 até os dias atuais tem governado a atividade museológica em Cuba respaldando a “revalorización, organización y utilización del patrimonio cultural. (...) y la ofensiva para el rescate de los bienes culturales, abandonados, subutilizados o dañados por la falta de tratamiento adecuado”. (Arjona, 2003, p.25).

### 2.3.1. Sobre as leis que protegem o patrimônio cultural em Cuba

Uma das primeiras intenções a este respeito do ponto de vista legislativo foi a promulgação durante o governo de Gerardo Machado do Decreto Presidencial n. 1306, de 07 de agosto de 1928, através do qual nomeou-se uma comissão para evitar o tráfico da riqueza arqueológica de Cuba, para estabelecer requisitos estipulando a realização de explorações arqueológicas no país, assim como para proibir a extração do país desse tipo de peças. No entanto, a situação política convulsiva pela qual o país estava passando naquele momento condicionou que o decreto mencionado permanecesse apenas como tinta no papel, de modo que a Comissão não alcançou suas funções técnicas.

O interesse pela proteção do patrimônio estendeu-se a outras dimensões como o patrimônio edificado. Nesse mesmo ano e, como resultado de ato promulgado em 24 de julho, foi conferida a prerrogativa do Presidente da República de formalizar declarações de Monumentos Nacionais, bem como "estabelecer medidas para uma melhor e mais eficaz proteção dos sítios e edifícios históricos"(Arias, 2014, p.27), que formou um passo importante no processo gradual de moldar o corpo jurídico para a preservação do patrimônio da nação e para a intervenção sucessiva e funcional em locais e edifícios com valor patrimonial.

Neste sentido, o principal instrumento foi a Constituição de 1940, considerada progressista para a época em que tanto proclamou mudanças substanciais "na estrutura do Estado, civil e dos direitos sociais e, em geral, modernizou o Estado cubano e refletida de alguma forma, a aliança social indispensável após o processo revolucionário dos anos 30 "(López, 2013, p.183). O Estado assumiu total responsabilidade pela cultura em qualquer de suas manifestações. Em relação à proteção do patrimônio, ficou explícito que:

Pela primeira vez, uma constituição cubana incluiu em seus artigos a proteção do patrimônio da nação, constituindo um avanço na sua instrumentação legal, de natureza nacional e abrangente, transcendendo os localismos e limitações. Certas dimensões avançaram em relação a decretos e leis anteriores, refletindo também a maturidade do sentimento de pertença e o esforço de ativistas e instituições que defendiam o patrimônio cultural cubano. Da mesma forma, nos primeiros artigos, foram incluídos elementos de identidade cubana, como a língua e os símbolos nacionais, o que evidencia a consolidação de uma consciência nacional.

A criação, em 1947, da Comissão Nacional Cubana da Unesco (CNCU) foi o preâmbulo da inauguração em 24 de fevereiro de 1950, em Havana, do CRUHO, cumprindo

os acordos da Conferência Geral realizada em Beirute, em 1948. Nos anos anteriores, Cuba tinha estabelecido um precedente quando em 1941 a capital foi palco da Segunda Conferência Americana de Comissões Nacionais de Cooperação Intelectual, cujo objetivo principal era estabelecer nesta cidade um Centro Internacional de Cooperação Intelectual antes da cessação, um ano antes, da atividade do Instituto Internacional de Cooperação Intelectual devido à ocupação da cidade de Paris, sede da organização, durante a Segunda Guerra Mundial.

As premissas principais em termos de cultura e patrimônio foram endossadas na Constituição da República de Cuba em 1976, resultante do referendo constitucional realizado naquele mesmo ano, em que o Estado cubano estabeleceu a acessibilidade à educação e à cultura como direitos básicos de ser humano. Em resposta aos postulados deste artigo, em 4 de agosto de 1977 foram implementadas as duas primeiras leis da Assembléia Nacional do Popular: n. 1 Proteção do patrimônio cultural e n. 2 Dos Monumentos Nacionais e Locais, regulamentados por decretos no. 118 de 23 de setembro de 1983 e em n. 55 de 29 de novembro de 1979, respectivamente, ambos assinados por Fidel Castro em sua capacidade de Presidente do Conselho de Ministros.

Após quatro décadas de implementação desta legislação, sugere-se uma reavaliação jurídica da mesma, levando em conta as concepções com as quais a gestão do patrimônio opera atualmente no cenário internacional. No entanto, considerou-se apropriado colocar alguns critérios baseados nos postulados de sociomuseologia, o que poderia ser útil para uma análise futura, transcendendo as noções tradicionais de patrimônio, abordadas como "uma estratégia conservacionista, e um horizonte profissional respectivo: a dos restauradores, os arqueólogos, os historiadores; em resumo, os especialistas do passado "(García, 1993, p.16), até atingir aqueles que entendem que esse patrimônio" abrange, em geral, práticas sociais, tradições estéticas e modos de saber perpetuados no seio de uma comunidade cultural "(Kurin, 2004, p.7).

No final da década de 1970, foram criadas as condições para a criação de uma rede de museus com a abertura deste tipo de instituições em cada um dos municípios cubanos. Desta forma, a Lei nº 23 dos Museus Municipais foi promulgada em 18 de maio de 1979. Não há dúvida de que a essência dessa lei era legitimar, proteger e conservar a herança de todas as localidades cubanas através dos museus municipais que funcionariam como museus comunitários, o que foi resumido no primeiro artigo. Esta normativa operou os museus em Cuba por três décadas, sendo revogada em 2009 e substituída pela Lei no. 106. Lei nº 106,

sobre o Sistema de Museus da República de Cuba (SNMRC), de 13 de agosto de 2009, aprovada pela Assembléia Nacional do Poder Popular; pelo Convênio VII-25, que estipulava sua organização como mecanismo de integração e articulação para a melhor proteção do patrimônio cultural e patrimônio museológico encontrado nas referidas instituições e suas extensões, que consideramos ser sua principal contribuição.

Embora concordemos com a importância desta lei para integrar todas as instituições museológicas existentes em Cuba em um único sistema como um mecanismo para garantir maior e melhor operação do patrimônio com o foco essencial do patrimônio da nação, independentemente da administração sob a qual encontra-se, e como instrumento de regulação das funções dos museus, consideramos que não vai além do que diz respeito às diretrizes metodológicas para o trabalho técnico em museus, aspecto que deve ser levado em conta para uma possível reavaliação dessa lei.

#### 2.3.2. Sobre os Programas Culturais e sua relação com o patrimônio

O fato de que muitas dessas instituições estão localizadas em áreas rurais, com níveis limitados de desenvolvimento econômico, às vezes determinada pela complexa geografia, fez com que os museus tornassem-se pontos de referência na vida cultural da comunidade. Alterar situações operadas no país, especialmente a partir do final dos anos 90 do século XX, envolve uma reavaliação constante da dinâmica museal que às vezes tenha sido submetido aos rigores de restrições econômicas e consequências proporcionais às outras esferas da vida.

Os programas de desenvolvimento cultural realizados em Cuba constituem uma expressão da política de cultura cubana e dos princípios que a sustentam. Em geral, estes programas têm uma extensão temporária de aplicação entre três e cinco anos, e na sua concepção envolvem várias entidades, instituições, organizações e agências, assim como o seu universo alcança para além das instituições culturais e envolve amplos setores da economia e sociedade. Esses programas são classificados em quatro tipos, de acordo com os limites espaciais e alcance: *Ramales; Territoriales; Especiales; Nacionales*.

Os pressupostos básicos estão em linha com os princípios do projeto social cubano e com a importância que atribui à cultura como uma "arma e escudo da nação". A reafirmação da identidade nacional, a preservação e a divulgação do patrimônio cultural, a promoção e a criação artística e literária encorajam o reconhecimento do papel da cultura na promoção e orientação de processos sócio-econômicos, respeitando e apoiando o papel da criatividade das

comunidades na construção de processos sócio-culturais. São princípios básicos, não só desses programas, mas de toda a política cultural cubana.

### CAPÍTULO III. O SISTEMA PROVINCIAL DE MUSEUS EM GUANTÁNAMO. FORMAÇÃO E EVOLUÇÃO.

#### 3.1. Guantánamo, apresentação

Com uma extensão territorial de 6.178 km<sup>2</sup>, a província de Guantánamo está localizada no extremo mais oriental da ilha de Cuba. Em aproximadamente 68% do território predomina o relevo montanhoso. Tem uma população de 515.428 habitantes, o que representa 4,6% da população total do país (11.167.325 habitantes). Destes, 328.091 correspondem à população urbana, e 187.337 vivem em áreas rurais - um grau de urbanização de 63,7%. Sua capital é a cidade do mesmo nome.

Na província está localizada a primeira das cidades fundadas durante o processo de conquista e colonização espanhola iniciada no final do século XV. Nossa Senhora da Assunção de Baracoa, também chamada Ciudad Primada, foi fundada em 15 de agosto de 1511 por Diego Velázquez de Cuéllar. Foi a primeira capital e primeiro bispado da ilha. Como prova testemunhal daquele momento fundador é preservada na Igreja Católica na cidade a Cruz de Parra, que trazia Cristóvão Colombo em sua primeira viagem. Existem suposições sobre a origem do nome desta cidade que indicam se tratar de uma palavra indígena que significa "presença de mar", em uma clara alusão ao ambiente marinho que contrasta com as montanhas e rios da região de grande beleza natural. Houve razões suficientes para declarar que é um Monumento Nacional.

Diferentes processos de migração experimentadas pelo território constituem fatores que delinearam a economia guantanamera ao longo do século XIX, o que levou a uma rica herança industrial associado a essas atividades econômicas. Do ponto de vista cultural, contribuíram com os principais componentes na formação da identidade Guantanamera.

#### 3.2. Gênese da atividade museal

Até o momento, não houve resultados de pesquisas publicados relacionados com o colecionismo em Guantánamo, ou com a existência de museus no território antes do triunfo da revolução. As poucas referências existentes estão espalhados na imprensa da época. Pode ser considerada a existência, durante a primeira metade do século XX de colecionismos

associados com os setores mais ricos da sociedade, especialmente nos círculos da intelectualidade, como Regino Boti Barreiro, notável ensaísta, historiador, poeta e pintor, considerado um dos promotores do primeiro renascimento lírico da República, a mais representativa figura da literatura Guantanamera, que definiu o seu trabalho com um profundo valor literário e social. Ele também se dedicou a formar coleções interessantes de numismática e filatelia.

No nível institucional, parece que durante esta mesma etapa, em diferentes níveis de atividade de educação, foi estimulado o colecionismo como parte de programas educacionais, especialmente nas escolas de formação religiosa. Coleções de vitófilia, numismática e medalhas, estão presentes, alguns deles formados no curso de vários anos com nível organizacional significativo e informações sobre o tema que abordam. Muitas dessas coleções passaram a fazer parte das coleções do museu das instituições da SPMG.

A informação consultada permite localizar, em 1957, o primeiro museu sustentado com fundos do governo, ou pelo menos é a primeira vez que apareceu oficialmente o termo Museu Municipal concedido a uma instituição localizada na cidade de Guantánamo. Isso foi possível saber através do jornal local La Voz del Pueblo, que em 12 de julho do mesmo ano publicou uma carta assinada pelo Dr. Luis J. Ruiz Morlote agradecendo e declinando a proposta do prefeito Fermín Morales de que o futuro Museu Municipal levasse o seu nome.

O museu deixou de funcionar definitivamente em 1968 por causa da opinião da saúde pública sobre condições higiênicas inadequadas para o afluxo de pessoas, sem ter sido relatado em qualquer mídia, ou outro documento, a existência de outra instituição museal no território até os primeiros anos da década de 1980, com a organização da Rede Provincial de Museos de Guantánamo (RPMG).

### 3.3. Caracterização do SPMG. Uma periodização necessária

Para o melhor entendimento da evolução da SPMG, considerou-se a pertinência de propor uma periodização, determinando três etapas. Um primeiro estágio chamado Conformação e auge, entre 1981 com a abertura e crescimento museus municipais, até 1990 com a mudança de estrutura operacional do Mincult a partir do qual a seção de patrimônio de Setor de Cultura Provincial deu lugar a Centro Provincial de Patrimônio Cultural (CPPC). No geral, esta fase foi caracterizada por intensa atividade na dinâmica cultural da província e na

ampla participação museológica das comunidades na abertura dos museus municipais através de doações de objetos para formar as coleções das novas instituições.

Uma segunda etapa, de Retrocesso, marcado em 1991 pelo chamado Período Especial em Tempo de Paz, termo cunhado para o longo período de crise econômica da década de 1990 até 1998, quando começaram a surgir mudanças de pensamento e, portanto, concepções museológicas, sendo que, até então, o museu mantinha uma dinâmica com forte ligação com as tendências tradicionalistas que se desenrolavam. Neste período, houve um racha entre museus e espaços comunitários que levou ao fortalecimento do ambiente dinâmico do museu e de seus edifícios e sua própria falta da vida cotidiana mudou as vontades dos membros da comunidade, que se voltaram para a colaboração com o trabalho de coleção dos museus. As doações começaram a declinar e aqueles que ainda tinham objetos com valores culturais e patrimoniais começaram a oferecê-los para venda a instituições museológicas.

Independentemente da reviravolta negativa experimentada por todas as instituições da RPMG, a direção do CPPC e o Museu Provincial de Guantánamo (MPG), na sua qualidade de centro metodológico, focaram alternativas mais variadas para sustentar a dinâmica do museu na província e os esforços na formação de pessoal técnico. Foi precisamente nesta fase que começaram a ser gerenciadas todas as formas possíveis de superação na matéria através do Centro Nacional de Conservação, Restauração e Museologia (CENCREM) e do Centro Provincial de Superação para a Cultura (CPSC). Neste sentido, uma das principais realizações foi a inclusão, em 1993, no programa de um curso para vinte técnicos de todos os museus de Guantánamo.

O terceiro e último estágio, chamado Renovação, foi concebido desde 1999, com o início do trabalho de renovação dos discursos museológicos, e funciona até hoje. No fim dos anos 90, ele suportou a crise econômica, já com evidentes sinais de recuperação. Percebia-se uma defasagem de informações sobre os pressupostos teóricos e epistemológicos da museologia frente ao contexto internacional. Foi indicado que, após 18 anos, as instituições exigiam uma mudança urgente nas suas exposições e no meio pelo qual os museus se comunicavam, que havia se tornado obsoleto.

As novas concepções apontaram para a quebra do esquema dos discursos iniciais. Começou a ser pensado que cada museu deveria partir para a sua proposta de uma análise objetiva das coleções em virtude de definir com a maior precisão possível os critérios de

seleção dos temas e, portanto, das coleções a serem expostas, bem como os critérios que dinamizassem as exposições. A partir de então, as abordagens historicistas que presidiram quase duas décadas de exposições permanentes para colocar a história como ciência auxiliar da atividade museológica, assim como de outras disciplinas, começaram a ser postas de lado.

### 3.4. Principais problemáticas do SPMG

Independentemente do fato de que desde o final do século XX até a presente data houve uma renovação da SPMG, deficiências e obstáculos foram mantidos tanto na ordem objetiva quanto subjetiva que dificultaram o adequado desempenho, em todas as suas dimensões, do trabalho museológico dos museus guantanameros. Os principais problemas estão localizados nas áreas de conservação, gestão de coleções, gestão de capital humano, pesquisa, comunicação de museus e recursos tecnológicos, resumidos a partir dos seguintes aspectos:

1. Ultrapassados pressupostos epistemológicos da museologia.
2. Atividade de conservação deficiente, seja das coleções ou dos edifícios onde os museus estão localizados.
3. Projeção insuficiente das instituições do museu para os espaços da comunidade.
4. Gestão inadequada de Recursos Humanos.
5. Gestão insuficiente de conhecimento.
6. Insuficientes estudos de público, conservação e estudos de PCI.
7. Insuficiência e obsolescência das Tecnologias de Informação e Comunicação.
8. Financiamento insuficiente para a gestão da SPMG.
9. Recursos materiais e financeiros insuficientes para a adequada apresentação dos discursos museológicos e museográficos.

### 3.5. Algumas práticas museológicas como referências para a concepção estratégica

Museu Municipal Fuerte Matachín, Baracoa (museu móvel e Encontro de Pesquisa Pioneiro).

A prática do museu móvel começou a ser implementada nas aldeias que, devido às suas características sociais, recebem atenção prioritária das organizações comunitárias. Consistente com as peculiaridades de cada ambiente comunitário, desde então e até o presente, o processo de seleção das peças ou coleções a serem expostas é organizado levando em conta não apenas o nível informativo, didático, histórico-cultural que elas contêm, mas também os significados que eles têm para cada ambiente, rompendo com os esquemas conceituais dos discursos museológicos. Os recursos utilizados para a construção dos elementos de montagem são obtidos a partir dos meios naturais e condicionados para garantir a conservação adequada das peças e, claro, facilitar o transporte levando em conta os mais diversos meios.

“Para este trabajo mandamos a confeccionar una vitrina portátil formada por tres secciones que consiste en una estructura de plywood de 110 centímetros de largo por 80 de ancho y 15 de profundidad. En la parte superior se les agrega una pieza con cristal, y en la parte inferior, patas plegables. Esto nos ha permitido llevarla en guagua, en un jeep, en una cayuca, en un caballo o en un mulo. Resulta ligera y fácilmente transportable” (Hartman, 2015, p.38)

Os museus móveis têm promovido um processo dinâmico de retroalimentação na gestão do conhecimento em que, por um lado, o museu retira o acervo existente nesses espaços, enriquecendo as coleções com a contribuição dos objetos feitos pelos habitantes e, por outro lado, fortalece os laços de identidade baseados no conhecimento e na apreensão dos valores patrimoniais que eles contêm, adquirindo habilidades de coletar, classificar, expor e comunicar, conseguindo assim a participação ativa e integrada das comunidades. A execução sistemática dessa prática há mais de trinta anos, não tem sido o simples cumprimento formal de uma atividade para os planos estatísticos de "atividades com a comunidade", mas tem condicionado um processo de fortalecimento do patrimônio e da comunidade. Não há dúvida de que essa prática contribuiu para reafirmar o sentido de pertença e relevância do povo de Baracoa em relação a seus patrimônios.

Até a década de 1980, os programas de ensino do tema História de Cuba não contemplavam aspectos relacionados às histórias locais, mesmo quando estes tinham relevância nacional e até internacional, de modo que esse conhecimento não estava disponível para os habitantes em geral e nem para os estudantes em particular. Diante desse problema, o Museu Fuerte Matachín incluiu entre as prioridades da comunicação socializar o conhecimento sobre o surgimento e evolução do município, das culturas aborígenes aos processos posteriores ao triunfo revolucionário de 1959, através da programação de cursos e círculos de interesse com temas dirigidos principalmente às escolas urbanas e rurais.

Para cumprir este propósito, a dinâmica operada desde o início até o presente ocorre por meio do planejamento dos conteúdos a serem ensinados em coordenação com as diretrizes das escolas com base no programa de ensino do assunto, que são implementados pelos museólogos durante todo o ano letivo através de ações que ocorrem em sessões associadas às atividades de ensino. Ao final de cada curso, o Encontro de Pesquisa dos Pioneiros é organizado com o objetivo de fomentar o interesse e o amor pela história local, estimulando desde cedo as habilidades de pesquisa e apoiando o programa Historia de Cuba de 5ª, 6ª e 9ª séries, com conhecimento das histórias locais, em conformidade com o acordo interinstitucional MINCULT-Ministerio de Educación (MINED).

Os trabalhos a serem apresentados giram em torno de vários tópicos relacionados à localidade, como o meio ambiente; culinária, dança e tradições musicais; o patrimônio arquitetônico; Expressões de Patrimônio Cultural Imaterial (ICH) e a vida, pensamento e obra de José Martí, por causa da presença circunstancial na cidade de personalidades históricas estreitamente ligados ao personagem cubano e tópico tão oportuna pelo seu conteúdo. É por isso que, desde o início desta prática tem sido importante a colaboração do Organização de Pioneiros José Martí (OPJM), União de Jovens Comunistas (UJC), como organizações representativas da juventude cubana, e da Secretaria Municipal de Cultura ( Direção Municipal da Cultura), como entidade de governo da política cultural do município.

Então, geralmente implementada por esta instituição durante a sua política de estabilidade levou através deste duas práticas energisers Heritage Museum, na qualidade de facilitador dos processos que ocorrem no contexto comunitário, contribuiu a partir da mais tenra idade escolar forjando identificação de Baracoa com a sua história, consciência de preservar as tradições mais autênticas, o que resultou na reafirmação da população do sentido de pertença e promover a responsabilidade para a proteção do patrimônio cultural de compartilhados quais são as comunidades que compõem o Primaz de Cuba.

De maneira geral, essa política implementada compreende que o museu em sua condição de facilitador de processos que operam em contexto comunitário, tenha contribuído, aos grupos escolares mais jovens, para fortalecer a identificação da população com a sua história, à conscientização de preservar práticas tradicionais, o que reafirma o sentido de pertencimento e de responsabilidade compartilhada sobre a proteção do patrimônio e dos acervos das comunidades que conformam a Primada de Cuba.

#### Museu Municipal 11 de abril, Imias (Projetos comunitários e de reinserção social)

A condição da única instituição cultural existente na cidade de Playita de Cajobabo, fez do Museu Municipal 11 de abril um ponto de referência da dinâmica da comunidade cultural, com o progressivo fortalecimento do trabalho de preservação, salvaguarda, conservação e socialização do patrimônio com ênfase especial nas expressões do PCI através da implementação de projetos comunitários participativos, com o objetivo de alcançar a localização e dinamizar os bens materiais e espirituais das comunidades. Os projetos em questão são: A família Leyva; La Farola, rainha das estradas de Cuba; Fervor de tradições; O museu nas montanhas uma lição de sabedoria, história e cultura e o projeto de geminação Homenagem ao homem sincero, com a cidade de Jiguaní, província do Granma. (Museu Municipal 11 de abril de 2015-2020).

O aspecto interessante e significativo da projeção em direção aos espaços comunitários é o profundo processo de retroalimentação que ocorre no qual cada uma das partes envolvidas se alimenta do conhecimento proporcionado pelo outro, propiciando a dinâmica das expressões do PCI que fazem parte do cotidiano das comunidades, o que permitiu, em primeiro lugar, a expansão dos temas abordados nas coleções e no discurso expositivo com visão etnológica e, de outro, a construção de uma relação dialógica com os habitantes da localidade que tem condicionado uma abordagem participativa e integrativa à gestão de museus em geral e a mecanismos de comunicação em particular.

Outra prática levada a cabo por esta instituição de forma sustentável durante uma década é o trabalho educativo no centro penitenciário local que, devido à sua localização nos limites dos municípios de Imías e Baracoa, está incluído no raio de ação do projeto La Farola, rainha das estradas de Cuba, com as quais pagam ao Programa Prioritário de Prevenção e atenção social, contribuindo para a reintegração social de pessoas com antecedentes criminais. A sistematização deste trabalho possibilitou a transição de uma abordagem inicial apenas através da intervenção esporádica do museu nos treinamentos matutinos da penitenciária, para a implantação de um espaço sistemático com frequência mensal, caracterizado pela troca dinâmica entre a população carcerária, os trabalhadores do museu e as autoridades prisionais, tanto no centro penal como no museu.

Museu Municipal 19 de Dezembro, Caimanera (Encontro Municipal de Pioneiros Investigadores e o Projeto de reinserção social)

O cenário do Museu Municipal 19 de Dezembro é atípico não somente no âmbito provincial, mas também no nacional, porque se encontra localizado no único município de Cuba com acesso restrito, já que se localiza na Base Naval dos EUA. Na década de 1980 o Museu Municipal 19 de Dezembro começou a promover os serviços educativos dirigidos aos alunos de ensino básico e secundário de acordo com o vínculo museu-escola orientado pelo MINCULT com ênfase na história local. No entanto, o que poderia ser entendido como uma limitação pelas tendências e concepções atuais da museologia foi um importante componente da gestão do conhecimento da história e dos valores patrimoniais da localidade.

O contexto turbulento gerado no município levou à promoção de mecanismos de articulação entre o museu, o setor educacional e o ramo caimanerense da União dos Historiadores de Cuba (UNHIC) para estimular a atividade de pesquisa nos diferentes setores da sociedade. Obteve-se como primeiro resultado um evento de pesquisa para adultos e a formação de um círculo de interesses para promover a investigação da história local no setor estudantil, preâmbulo do Evento de Pioneiros com âmbito municipal desenvolvido de forma sustentada durante as três décadas de trabalho da instituição.

La dimensión educativa de los museos se extiende más allá de las etapas escolares propiamente, acompañando este proceso en diferentes momentos y diferentes circunstancias, tal es el caso de la participación del museo en el proceso de reinserción social de personas con antecedentes penales, que conjuntamente con el Museo Municipal 11 de Abril devienen en las únicas intuiciones del SPMG que mantienen esta práctica como una actividad sistemática, en tanto el resto la implementan de manera eventual. Lo distintivo en el ámbito de Caimanera y a diferencia de la experiencia de su homólogo imiense es que no está vinculada a un centro penitenciario propiamente sino a las personas que transitan por los regímenes de prisión domiciliar y libertad condicional, que con frecuencia mensual deben presentarse ante las autoridades judiciales como parte del trabajo de reinserción social.

La permanencia sostenida de esta práctica por una parte constituye expresión del reconocimiento de la institución museal como un componente sustancial del proceso de reinserción social de un sector importante de la población y por otra parte el conocimiento mismo que reciben en cada uno de los encuentros todos los involucrados por igual por lo que resulta una forma de fraguar de manera conjunta una conciencia responsable del aporte de cada uno en la protección de los valores históricos y patrimoniales de la localidad y más allá en el crecimiento y consolidación de los valores humanos. O significado desta prática na

formação de pessoas que trabalham com a atividade no museu é uma peculiaridade no contexto local caimanerense, o que resulta na expressão de projetos de orientação profissional de jovens gerações quando os mecanismos inter-agências coordenados com as diferentes instituições de ensino são fatores principais que resultam na permanência sustentada desta prática durante toda a gestão do Museu Municipal 19 de dezembro.

A dimensão educativa dos museus se estende além dos estágios escolares, que acompanha este processo em diferentes momentos e circunstâncias, como no caso de participação do museu no processo de reinserção social de pessoas com antecedentes criminais, que, juntamente com o Museu Municipal 11 de Abril tornou-se a única intuição da SPMG que mantém essa prática como uma atividade sistemática, enquanto o restante a implementa eventualmente. O que é distintivo na experiência da Caimanera, ao contrário da experiência do seu homólogo imiense, é que ela não está ligada a uma prisão, mas para as pessoas que transitam para regimes de prisão domiciliar e liberdade condicional, como parte de um trabalho de reintegração social.

A permanência sustentada desta prática por um lado é uma expressão de reconhecimento da instituição museu como um componente substancial do processo de reintegração social de um grande setor da população e, segundo o próprio conhecimento repassado em cada uma das reuniões, todos estão igualmente envolvidos. Trata-se, portanto, de uma maneira de forjar uma consciência co-responsável pela contribuição de cada um na proteção dos valores históricos e patrimoniais da localidade para a consolidação dos valores humanos.

O Museu Provincial de Guantánamo, Guantánamo (renovação do discurso museológico e participação da comunidade no planejamento e execução de exposições)

O prédio ocupado pelo MPG, está localizado em uma das principais artérias do Centro Histórico Urbano (CHU) da cidade de Guantánamo, nas atuais ruas José Martí, entre Prado e Francisco Vicente Aguilera. Foi construído pelas autoridades espanholas na segunda metade do século XIX, entre 1861 e 1862, para estabelecer a cadeia da cidade. Após a fundação, o discurso museológico desta instituição começou a se tornar desatualizado, dada a mudança no pensamento dos técnicos e especialistas da melhoria constante sobre questões relacionadas com as tendências em ciência museológica nacional e internacionalmente. Especialmente no final do século XX, a decisão foi tomada, além das restrições impostas pela

crise econômica, para renovar o ambiente de exposição com a firme intenção de fortalecer a comunicação museológica com novas propostas de guiões que entre os anos 2002 e 2004.

Com o início do século, o MPG começou a exibir uma nova imagem e, acima de tudo, iniciou-se um processo de participação na concepção dos roteiros museológicos. O quadro conceitual original, como já mencionado acima, referente a especialistas do DNPC, foi substituído por quadros sustentados em pesquisas sobre o discurso da história local, entendendo o local em termos de província e associando outras disciplinas científicas como etnografia, etnologia e antropologia. A experiência foi estendida para colocar à disposição da comunidade o museu como um espaço para a divulgação das expressões da cultura popular tradicional, através da participação ativa de seus membros no desenho e implementação de exposições temporárias em que a instituição agiu como facilitador do processo de promoção, fortalecimento e legitimação das tradições populares com uma abordagem participativa.

As práticas expositivas começaram a ser implementadas pelo MPG durante a primeira década do século, e eram experiências inovadoras no contexto da SPMG, consistente com os orçamentos da nova museologia, enquanto mecanismos de reafirmação do sentimento de pertença, estimular o interesse no conhecimento e a preservação dos valores patrimoniais e a conscientização da importância do museu como espaço participativo, convergência e troca de valores e, portanto, o seu impacto sobre uma formação geral e abrangente voltada para melhorar a qualidade de vida dos sujeitos através do fortalecimento dos recursos patrimoniais das comunidades.

## CAPÍTULO IV. PROPOSTA DE ESTRATÉGIA PARA O SISTEMA PROVINCIAL DE MUSEUS DE GUANTÁNAMO

### 4.1. Sobre o conceito de estratégia

A formulação de estratégias nas comunidades tornou-se uma necessidade, para a qual contribuiu sua complexidade e interação entre os atores que ali vivem. Para Guzón (2006), a elaboração de estratégias comunitárias deve ser complementada com o envolvimento das entidades locais como responsáveis pelas atividades que lhes correspondem, por outro lado, os conselhos populares como canalizadores e promotores da participação autotransformadora da população.

Até agora, as várias perspectivas em que uma estratégia pode ser usada como um processo organizacional, adequadamente estruturado para atingir certos objetivos e consistente com o objetivo geral desta tese, é a suposição de que uma estratégia estabelece um sentido de direção no qual busca obter determinados resultados, através do desenvolvimento sistemático de um conjunto de ações relacionadas entre si, e direcionado aos elementos que impactam nos resultados a serem alcançados e organizando o pessoal envolvido no desenvolvimento dessas ações. Em correspondência com essas abordagens, os benefícios desse processo para o desenho da proposta estratégica foram resumidos de maneira geral nos seguintes aspectos:

1. Facilitou a aproximação e familiarização com os entornos da comunidade.
2. Facilitou a identificação das preocupações das comunidades em relação ao desenvolvimento das instituições museais.
3. Permitiu a aplicação de diferentes técnicas de coleta e análise de informações.
4. Encorajou o interesse das comunidades pela proteção do patrimônio que lhes pertence.
5. Os fundamentos para a participação ativa dos membros da comunidade nos processos museológicos foram criados.

Levando em conta que as instituições patrimoniais operam através do DPO, foi necessário analisar os programas de desenvolvimento cultural que são realizados em Cuba de acordo com a estrutura com a qual este setor opera, envolvendo o MINCULT, o Conselho Nacional do Patrimônio Cultural (CNPC), o Departamento Provincial de Cultura (DPC) e CPPC, e as duas últimas instâncias da província de Guantánamo. Os documentos supracitados constituem os instrumentos que subsidiam a gestão cultural por meio da projeção de estratégias temporárias ajustadas às realidades de cada território, com abrangência multissetorial e multi-institucional e com atuação dinâmica e integradora. O objetivo fundamental foi estabelecer uma relação referencial entre os documentos relativos às projeções estratégicas para a gestão do patrimônio em geral e instituições museológicas em particular, com ênfase no trabalho comunitário, o que permitiu visualizar a viabilidade de elaborar uma proposta de trabalho para o SPMG.

A análise possibilitou visualizar as insuficiências na abordagem integradora e articuladora nas projeções estratégicas relativas ao patrimônio pelos órgãos responsáveis e,

especialmente, nos equívocos do Programa Cultural da CPPC como gestor do SPMG. A análise reafirma a pertinência de propor uma estratégia com uma abordagem holística, interdisciplinar e integradora, em que a participação da comunidade seja o eixo central, e foi estruturada com base na declaração de:

**Missão:** A SPMG é a entidade encarregada de facilitar a dinamização integrada e a valorização do patrimônio nos contextos da comunidade local, através do fortalecimento das relações interinstitucionais, museu-comunidade e do nível profissional cada vez mais alto de nosso coletivo de trabalhadores.

**Visão:** Todas as instituições que compõem a SPMG desenvolvem sua gestão com a integração e participação consciente das comunidades, como o principal núcleo do processo museológico, fortalecendo a responsabilidade compartilhada na dinamização dos valores patrimoniais e da relação museu-comunidade.

**Princípios estratégicos:** Flexibilidade; Participação, Integração, Diversidade e Gestão do Conhecimento.

**Principais Áreas de Resultados:** Sistema de Documentação, Treinamento, Pesquisa, Comunicação e Conservação

**Linhas Estratégicas:** Gerenciamento de coleções; Expressões PCI; Patrimônio Natural e Práticas da Museologia Informal (PMI).

**Objetivo estratégico geral:** Dinamizar os valores patrimoniais com a participação e integração das comunidades para que a gestão do museu da SPMG alcance maior efetividade.

**Objetivos estratégicos:**

1. Identificar as coleções que compõem as seções de objetos museais.
2. Identificar os problemas existentes em cada etapa que integra o Sistema de Documentação (SD) e as possíveis soluções através da atualização do nível de informação com base nos resultados da pesquisa.
3. Fortalecer a formação com a integração da comunidade e o fortalecimento das relações com organizações, instituições e universidades dispostas a colaborar.

4. Fortalecer a conservação preventiva de coleções e imóveis pertencentes à SPMG, a outras instituições responsáveis pela proteção patrimonial e às comunidades.

5. Planejar a pesquisa a partir de uma perspectiva integrativa nas seguintes direções: coleções, comunidade e interinstitucional, abrangendo um maior leque de influências para tornar os resultados mais eficazes.

6. Promover estudos públicos numa perspectiva interdisciplinar sobre: perfis públicos, impacto de exposições, suportes de comunicação.

7. Promover investigações com questões de conservação tanto de bens móveis quanto de imóveis.

8. Gerenciar a criação de um centro de documentação para o trabalho de coordenação, desenvolvimento e promoção de resultados de pesquisa.

9. Criar espaços expositivos compartilhados, aprimorando os contextos onde eles estão concentrados, o público não-público: hospitais, centros comunitários de saúde mental, casas de repouso, prisões, centros de reeducação juvenil, etc.

10. Fortalecer a promoção e disseminação através do uso de meios convencionais e alternativos.

11. Dinamizar o conhecimento sobre as expressões do PCI, levando em conta que é a maior coleção que permanece nos espaços da comunidade e um dos tópicos menos pesquisados em toda a SPMG.

12. Implementar Tecnologia da Informação e da Comunicação (TICs) no processo de comunicação museal.

13. Elaborar um plano de gestão, a partir de uma perspectiva integradora, para as práticas informais da museologia, tanto institucionais como não institucionais

Plano de ação: 42 ações; 42 critérios de medição e 42 indicadores como instrumentos para medir o cumprimento das ações planejadas.

Sistema de avaliação: Como mecanismo de avaliação sistemática de objetivos estratégicos, com cinco momentos avaliativos: Diagnóstico, Desenho, Processo, Resultados e Impacto.

### **Conclusões:**

A importância da Sociomuseologia é reafirmada como uma plataforma teórica que propicia a consolidação de orçamentos científicos para o reconhecimento de valores patrimoniais e sua importância para a consolidação da memória coletiva.

Ressalta-se que é necessária uma reavaliação dos principais conceitos operacionais que regem a gestão do patrimônio cubano de acordo com as concepções da museologia na contemporaneidade, especialmente da Sociomuseologia.

Ressalta-se que as fissuras existentes nas projeções estratégicas relativas ao patrimônio em geral e aos museus, em particular do Ministério da Cultura ao Centro do Patrimônio Provincial de Guantánamo, reafirmam a relevância da proposta de estratégia objetiva e viável para o Sistema Provincial de Museos de Guantánamo com uma abordagem interdisciplinar, articuladora e integradora dos potenciais existentes nas comunidades e sua inclusão na dinâmica do museu.

## **ABSTRACT**

This thesis has as its starting point the analysis of the situation we are currently facing a considerable part of the museums in Guantánamo, the easternmost of the Cuban provinces, marked by the absence to date of a strategy organically structured to guide in a manner consistent interaction of the institutions of the Provincial Museum System Guantánamo with their social environments to help strengthen in some cases and redirect others, the social dimension of the dynamics operating Guantánamo museums.

On the budgets of the sociomuseologia, has proposed a strategy to ensure that the SPMG achieve greater insertion the development of the communities where they are located so that adequately meet the social responsibility that are called these institutions with their respective social contexts.

**Keywords:** Museum, Museology (Sociomuseología), Provincial Museum System Guantánamo, Community and Strategy.

## **RESUMEN**

Esta tesis tiene como punto de partida el análisis de la situación por la que atraviesan en la actualidad una parte considerable de los museos de Guantánamo, la más oriental de las provincias cubanas, marcada por la ausencia hasta el presente de una estrategia orgánicamente estructurada que oriente de forma coherente la interacción de las instituciones que integran el Sistema Provincial de Museos de Guantánamo con sus respectivos entornos sociales a fin de contribuir a fortalecer, en algunos casos y reorientar en otros, la dimensión social de la dinámica con que operan los museos guantanameros.

Sobre los presupuestos de la sociomuseología, se ha propuesto diseñar una estrategia que garantice que el SPMG alcance una mayor inserción el desenvolvimiento de las respectivas comunidades donde se encuentran emplazados de manera que cumplan adecuadamente con la responsabilidad social a la que están llamadas estas instituciones con sus respectivos contextos sociales.

Palabras claves: Museo, Museología (Sociomuseología), Sistema Provincial de Museos de Guantánamo, Comunidad y Estrategia.

## **ABREVIATURAS**

- ACCS**---Asociación Cubana de Comunicadores Sociales
- ACE**---Administración Central del Estado
- ACLIFIM**---Asociación Cubana de Limitados Físicos Motores
- ACRC**---Asociación de Combatientes de la Revolución Cubana
- ANAP**---Asociación Nacional de Agricultores Pequeños
- AHS**---Asociación Hermanos Saíz
- ANCI**---Asociación Nacional de Ciegos y Débiles Visuales
- ANSOC**---Asociación de Sordos de Cuba
- ANIR**---Asociación Nacional de Innovadores y Racionalizadores
- APPA**---American Psychological Association
- BNG**---Base Naval de Guantánamo
- BNJM**---Biblioteca Nacional José Martí
- BPPPR**---Biblioteca Provincial Policarpo Pineda Rustán
- CAME**---Consejo de Ayuda Mutua Económica
- CCNU**---Comisión Nacional Cubana de la Unesco
- CDR**---Comités de Defensa de la Revolución
- CENCREM**---Centro Nacional de Conservación, Restauración y Museología
- CHU**---Centro Histórico Urbano
- CITMA**---Ministerio de Ciencias Tecnología y Medio Ambiente
- CMMGPAP**---Casa Museo Mayor General Pedro Agustín Pérez
- CMP**---Centro Metodológico Provincial
- CMELHAH**---Comisión de Monumentos, Edificios y Lugares Históricos y Artísticos Habaneros
- CMH**---Comisión Municipal de Historia
- CNAP**---Centro Nacional de Áreas Protegidas
- CNA**---Comisión Nacional de Arqueología

**CNM**---Comisión Nacional de Monumentos  
**CNPC**---Consejo Nacional de Patrimonio Cultural  
**CODEMA**---Comisión de Desarrollo Monumentario y Ambiental  
**CPM**---Comisión Provincial de Monumentos  
**CPPC**---Centro Provincial De Patrimonio Cultural  
**CPPCI**---Comisión Provincial de Patrimonio Cultural Inmaterial  
**CPSAC**---Centro Provincial de Superación para el Arte y la Cultura  
**CRUHO**---Centro Regional de la Unesco para el Hemisferio Occidental  
**CTC**---Central de Trabajadores de Cuba  
**CUM**---Centro Universitario Municipal  
**DMM**---Delegación Municipal de Monumentos  
**DMC**---Dirección Municipal de Cultura  
**DMSP**---Dirección Municipal de Salud Pública  
**DNPC**---Dirección Nacional de Patrimonio Cultural  
**DPA**---División Político Administrativa  
**DPC**---Dirección Provincial de Cultura  
**DPM**---Delegación Provincial de Monumentos  
**DPO**---Dirección por Objetivo  
**EJT**---Ejército Juvenil del Trabajo  
**EE.UU**---Estados Unidos  
**FAR**---Fuerzas Armadas Revolucionarias  
**FMC**---Federación de Mujeres Cubanas  
**ICOFOM**---Comité Internacional de Museología  
**ICOM**---Consejo Internacional de Museos  
**ICOMOS**---Consejo Internacional de Museos y Sitios Históricos  
**ILAM**---Instituto Latino Americano de Museología  
**INDER**---Instituto Nacional de Deportes

**JNAE**---Junta Nacional de Arqueología y Etnología  
**MERCOSUR**---Mercado Común del Sur  
**MES**---Ministerios de Educación Superior  
**MINAZ**---Ministerio del Azúcar  
**MINCULT**---Ministerio de Cultura  
**MINED**---Ministerio de Educación  
**MININT**---Ministerio del Interior  
**MINOM**---Movimiento Internacional de la Nueva Museología  
**MITRANS**---Ministerio del Transporte  
**MPG**---Museo Provincial Guantánamo  
**MAD**---Museo de Artes Decorativas  
**OCA**---Oficina Canadiense de Archivística  
**OMSH**---Oficina de Monumentos y Sitios Históricos  
**ONG**---Organización No Gubernamental  
**ONU**---Organización de Naciones Unidas  
**OPJM**---Organización de Pioneros José Martí  
**PCC**---Partido Comunista de Cuba  
**PCI**---Patrimonio Cultural Inmaterial  
**PDC**---Programa de Desarrollo Cultural  
**PMI**---Prácticas de la Museología Informal  
**PNAH**---Parque Nacional Alejandro De Humboldt  
**PNUD**---Programa de Naciones Unidad para el Desarrollo  
**RBC**---Registro De Bienes Culturales  
**REDFA**---Red de Formación Ambiental  
**RNM**---Red Nacional de Museos  
**RPMG**---Red Provincial de Museos de Guantánamo  
**SAP**---Sistema de Áreas Protegidas

**SCJM**---Sociedad Cultural José Martí

**SD**---Sistema de Documentación

**SNMRC**---Sistema Nacional de Museos de la República de Cuba

**SPC**---Sectorial Provincial de Cultura

**SPCC**---Sistema Provincial de Casas de Cultura

**SPMG**---Sistema Provincial de Museos de Guantánamo

**SUM**---Sede Universitaria Municipal

**UJC**---Unión de Jóvenes Comunistas

**ULHT**--- Universidad Lusófona de Humanidades y Tecnologías

**UNESCO**---Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

**UNHIC**---Unión de Historiadores de Cuba

**UM**---Unidad Militar

**UNEAC**---Unión Nacional de Escritores y Artistas de Cuba

**UPSA**---Unidad Presupuestada de Servicios Ambientales

**URSS**---Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas

## ÍNDICE GENERAL

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	55
Referentes teóricos .....	61
Metodología.....	64
<b>CAPÍTULO I. CONCEPTUALIZACIÓN</b> .....	74
1.1. El Museo: su responsabilidad social.....	75
1.2. Sobre las dimensiones social y educativa de la museología.....	102
1.3. La Comunidad .....	120
1.4. El museo y la comunidad .....	127
<b>CAPÍTULO II. LOS MUSEOS EN CUBA: PARTE DE LA POLÍTICA CULTURAL DEL ESTADO</b> .....	130
2.1. Antecedentes y generalidades. Instituciones de Siglo XIX.....	131
2.2. Los museos de la primera mitad del siglo XX .....	138
2.3. La actividad museológica a partir de 1959.....	144
2.3.1. Acerca de las leyes que protegen el patrimonio cultural en Cuba.....	151
2.3.2. Acerca de los Programas Culturales y su relación con el patrimonio .....	170
<b>CAPÍTULO III. El Sistema Provincial de Museos en Guantánamo. Formación y evolución.</b>	179
3.1. Guantánamo, a manera de presentación .....	180
3.2. Génesis de la actividad museal.....	183
3.3. Caracterización del SPMG. Una periodización necesaria.....	189
3.3.1. Primera etapa: Conformación y auge .....	190
3.3.2. Segunda etapa: Retroceso.....	198
3.3.3. Tercera etapa: Renovación .....	204
3.4. Principales problemáticas del SPMG .....	214
3.4.1. La conservación, el talón de Aquiles.....	215
3.4.2. De las colecciones .....	218
3.4.3. Del Capital Humano .....	224

3.4.4. De la Investigación .....	228
3.4.5. De la comunicación .....	231
3.4.6. De los recursos tecnológicos .....	238
3.5. Algunas prácticas museológicas como referentes para la concepción estratégica. ....	240
3.5.1. Museo Municipal Fuerte Matachín, primero en el tiempo. ....	241
3.5.1.2 Proyección de la comunicación museal a través del museo móvil y el Encuentro de Investigación Pioneril.....	244
3.5.2. Museo Municipal 11 de Abril, más allá del inmueble.....	250
3.5.2.1 Relación museo-comunidad, una complicidad necesaria .....	253
3.5.3. Museo Municipal 19 de Diciembre, más allá de una línea perimetral .....	258
3.5.3.1. El Evento de Pioneros Investigadores, una práctica que contribuye a la formación profesional .....	261
3.5.3.2. Acompañando para aprender a vivir.....	263
3.5.4. El Museo Provincial Guantánamo, de recinto penitenciario a museo.....	265
3.5.4.1.La renovación del discurso museológico. ....	268
3.5.4.2. Nueva concepción, nueva práctica expositiva.....	270
<b>CAPÍTULO IV PROPUESTA DE ESTRATEGIA PARA EL SISTEMA PROVINCIAL DE MUSEOS DE GUANTÁNAMO .....</b>	<b>274</b>
4.1. En torno al concepto de estrategia.....	275
4.2. Recursos metodológicos para el diseño de la estrategia.....	279
4.2.1 De las prioridades del Programa de Desarrollo Cultural del MINCULT.....	283
4.2.2 .Del Programa Cultural del Consejo Nacional de Patrimonio Cultural.....	285
4.2.3.Del Programa Cultural de la Dirección Provincial de Cultura de Guantánamo.....	289
4.2.4 .Del Programa Cultural del Centro Provincial de Patrimonio Cultural de Guantánamo.....	292
4.3. Estructura de la propuesta de Estrategia.....	294
4.3.1. Misión y Visión estratégicas .....	295
4.3.2 Principios estratégicos. ....	298

4.3.3 Diagnóstico mediante la Matriz DAFO.....	300
4.3.4 Áreas de Resultado Clave (ARC).....	307
4.3.5 Objetivos estratégicos y criterios de medida. ....	308
4.3.6 Líneas estratégicas.....	310
4.3.7. El Plan de acción .....	323
4.3.8. Propuesta de Estrategia para el SPMG.....	325
4.3.9 La Evaluación. Consideraciones conceptuales.....	342
4.3.9.1 Características de la evaluación.....	345
4.3.9.2. Momentos del proceso de evaluación.....	348
<b>CONCLUSIONES</b> .....	354
<b>BIBLIOGRAFÍA CITADA</b> .....	358
<b>BIBLIOGRAFÍA REFERENCIADA</b> .....	368
<b>ÍNDICE REMISIVO</b> .....	I
<b>APÉNDICES</b> .....	III
Apéndice I. Guía de entrevista a profundidad - Categoría 1 (Expertos) .....	IV
Apéndice II. Resumen de respuestas de las entrevistas a profundidad .....	VI
Apéndice III. Guía de entrevista semiestructurada – Categorías 2; 3 Y 4 .....	XI
Apéndice IV. Resumen de respuestas de las entrevistas semiestructuradas .....	XIII
Apéndice V. Encuesta- Categoría 5.....	XVII
Apéndice VI. Resultados de la tabulación de la Encuesta .....	XXI
Apéndice VII. Guía de Observación (No Participante y Participante)- Categoría 5.....	XXV
Apéndice VIII. Resumen de la Observación No Participante .....	XXVI
Apéndice IX. Resultados de la Observación Participante .....	XXVIII
Apéndice X. PROCESAMIENTO REGISTROS DE ENTRADA DEL SPMG .....	XXX
Apéndice XI. Resumen de la plantilla laboral del SPMG.....	XXXII
Apéndice XII. Resumen de los perfiles profesionales del SPMG.....	XXXIII
<b>Anexos</b> .....	XXXIV

Anexo I. Ley 23 – Ley de Museos Municipales.....	XXXV
Anexo II. Ley No. 106, Ley del Sistema Nacional de Museos de la República de Cuba	XXXVII

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. <b>Categorías de informantes privilegiados.....</b>	<b>70</b>
Cuadro 2. <b>Programas Especiales de Desarrollo Cultural en Cuba.....</b>	<b>172</b>
Cuadro 3. <b>Programas Priorizados de Desarrollo Cultural en Cuba.....</b>	<b>173</b>
Cuadro 4. <b>División Política Administrativa de la Provincia Guantánamo.....</b>	<b>180</b>
Cuadro 5. <b>Red Provincial de Museos (1981-1983).....</b>	<b>190</b>
Cuadro 6. <b>Principales eventos a partir de 1999.....</b>	<b>209</b>
Cuadro 7. <b>Sistema Provincial de Museos de Guantánamo a partir del año 2009.....</b>	<b>210</b>
Cuadro 8. <b>Fortalezas y Debilidades del Sistema Provincial de Museos de Guantánamo.....</b>	<b>304</b>
Cuadro 9. <b>Oportunidades y Amenazas del Sistema Provincial de Museos de Guantánamo .....</b>	<b>305</b>
Cuadro 10. <b>Procesamiento de la Matriz DAFO.....</b>	<b>306</b>
Cuadro 11. <b>Resultados de las Combinaciones F/O, F/A, D/O, D/A.....</b>	<b>307</b>
Cuadro 12. <b>Plan de Acción de la Propuesta de Estrategia para el Sistema Provincial de Museos de Guantánamo.....</b>	<b>335</b>
Cuadro 13. <b>Instrumentos para la recogida de Información en el Proceso Evaluativo.....</b>	<b>352</b>

## ÍNDICE DE ESQUEMAS

Esquema 1. <b>Modelo teórico/conceptual.....</b>	<b>65</b>
Esquema 2. <b>Inmuebles destinados para museos a raíz de la Ley no.23.....</b>	<b>191</b>
Esquema 3. <b>Organigrama de la estructura operativa del sector de la cultura en relación al patrimonio.....</b>	<b>282</b>
Esquema 4. <b>Organigrama de la estructura operativa del sector de la cultura para la gestión del patrimonio elaborado en función del análisis de los Programas de Desarrollo Cultural .....</b>	<b>282</b>
Esquema 5. <b>Estructura de la propuesta de estrategia.....</b>	<b>295</b>
Esquema 6. <b>Funcionalidad de la propuesta de estrategia.....</b>	<b>325</b>
Esquema 7. <b>Característica de la evaluación de la propuesta de estrategia para el Sistema Provincial de Museos de Guantánamo.....</b>	<b>347</b>
Esquema 8. <b>Proceso de evaluación.....</b>	<b>349</b>
Esquema 9. <b>Organización del proceso evaluativo.....</b>	<b>351</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Distribución de los museos por provincias.....	170
Gráfico 2. Composición del SNMRC.....	176
Gráfico 3. Comportamiento de las secciones de objetos museables. 1 <sup>ra</sup> Etapa.....	194
Gráfico 4. Conceptos de entrada de objetos museables a la RPMG (1991-1998).....	201
Gráfico 5. Distribución de museos por municipios a partir del 2009.....	210
Gráfico 6. Secciones en que se organizan los objetos museables del SPMG.....	220
Gráfico 7. Conceptos de entrada de objetos museables al SPMG (1981-2015).....	221
Gráfico 8. Percepción de lugar de las colecciones en el proceso museal.....	222
Gráfico 9. Cargos del SPMG.....	225
Gráfico 10. Perfiles profesionales del SPMG.....	226
Gráfico 11. Años de experiencia.....	227
Gráfico 12. Investigaciones planificadas en el periodo 2013-2017.....	228
Gráfico 13. Potencial científico del SPMG.....	230
Gráfico 14. Publicaciones generadas por el SPMG.....	231
Gráfico 15. Conceptos de museos operantes en el SPMG.....	232
Gráfico 16. Principales mecanismos de comunicación museal en el SPMG.....	234
Gráfico 17. Espacios donde se desarrolla la comunicación museal del SPMG.....	237
Gráfico 18. Disponibilidad de recursos tecnológicos del SPMG.....	239
Gráfico 19. Implementación de estrategias en el contexto museológico de la región oriental de Cuba.....	279
Gráfico 20. Estado constructivo del SPMG.....	290

## ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS

Fotografía 1. <b>Vista panorámica de los exteriores del área de exposición del Museo Municipal Fuerte Matachin.....</b>	<b>242</b>
Fotografía 2. <b>Museo móvil. Comunidad El Güirito, 1982.....</b>	<b>246</b>
Fotografía 3. <b>IV Encuentro de Investigación Pioneril, 1986.....</b>	<b>248</b>
Fotografía 4. <b>XXXII Encuentro de Investigación Pioneril, realizado en espacio natural, 2015.....</b>	<b>249</b>
Fotografía 5. <b>Vista frontal del Museo Municipal 11 de Abril, Playita de Cajobabo.....</b>	<b>251</b>
Fotografía 6. <b>Vista exterior del bohío, área de exposición etnológica.....</b>	<b>253</b>
Fotografía 7. <b>Miembro de la familia Leyva explicando el proceso de elaboración de las comidas expuestas en la actividad Noche de Tradiciones del proyecto Herbor de Tradiciones.....</b>	<b>255</b>
Fotografía 8. <b>Encuentro de reclusos, autoridades penitenciarias y trabajadores del Museo en los predios de la institución museal, 2013.....</b>	<b>257</b>
Fotografía 9. <b>Vista exterior de la primera sede del Museo Municipal 19 de Diciembre, otrora cuartel de la Guardia Rural, 2009.....</b>	<b>260</b>
Fotografía 10. <b>Evento Municipal de Pioneros Investigadores, 2015.....</b>	<b>262</b>
Fotografía 11. <b>Vista exterior del Museo Provincial Guantánamo.....</b>	<b>267</b>
Fotografía 12. <b>Artesana explicando la concepción de su obra durante la inauguración de la exposición Artesanía Popular Tradicional. 2007.....</b>	<b>272</b>

## INTRODUCCIÓN

La contemporaneidad, desde la perspectiva social, apunta hacia una mayor dinámica de la actividad y la interactividad humanas, en la que las influencias recíprocas alcanzan una polémica dualidad: por un lado conllevan al desarrollo de las diversas esferas de la vida y por otro pueden resultar un potencial peligro para la sostenibilidad de las identidades culturales vistas en sus múltiples dimensiones. Lo cierto es que en los últimos tiempos el desarrollo tecnológico se torna acelerado y como parte de éste la comunicación humana, a través de medios cada vez más sofisticados adquiere niveles globales, lo cual, sin dudas, es una vía acertada para el intercambio de información, conocimientos y cultura.

Con la misma rapidez, crece la tendencia a la homogeneización de gustos, preferencias, formas de pensamientos y comportamientos que en ocasiones puede conducir al deterioro irreversible de las identidades culturales. En este debate que, en mayor o menor medida, nos compete a todos, los museos enfrentan un reto de gran magnitud ante la constante búsqueda de alternativas viables en su carácter de entidades destinadas a dignificar y perpetuar las raíces históricas, culturales e identitarias de los pueblos, sin que ello implique, en modo alguno, un obstáculo al desarrollo y un anquilosamiento del pasado.

Por mucho tiempo los museos han sido considerados sitios inanimados, almacenes de antigüedades, espacios carentes de sucesos trascendentales debido, principalmente, a la colocación del objeto en el centro de la dinámica museal. Sin embargo, la evolución del pensamiento museológico y el desarrollo de diversas teorías y tendencias en esta área han venido apuntando progresivamente a cambios sustanciales en las concepciones tradicionalistas de la función de los museos en la contemporaneidad, a la transición de una postura pasiva a la participativa, donde objetos, técnicos, personal administrativo, de servicio y los públicos se convierten en artífices de un dialogo constante, recíproco, reflexivo, cuestionador e inclusivo que trasciende los espacios físicos de emplazamientos de estas instituciones para llegar a los entornos de las comunidades e incidir, de alguna manera, en las problemáticas cotidianas de esas colectividades humanas.

Es incuestionable el redimensionamiento experimentado por los museos desde las décadas de 1970 y 1980 hasta la actualidad, a partir de la Nueva Museología que colocó en el centro del proceso museal al individuo, estimulando una dinámica con un enfoque mucho más integrador y participativo. Al mismo tiempo constituye también una realidad que el siglo XXI

no se haya despojado totalmente de la perspectiva tradicionalista en la operatividad de estas instituciones como es el caso de una parte de los museos en Cuba.

Como consecuencia de la política cultural del Estado cubano, en 1979, se puso en vigor la Ley no. 23 De Museos Municipales, dando inicio a todo lo largo y ancho del país a la apertura de estas instituciones con el objetivo principal de conservar los valores patrimoniales, históricos, identitarios y en general culturales de cada una de estas localidades. Esta política condujo a que durante toda la década de 1980 se fuera conformando la entonces Red Nacional de Museos (RNM), bajo la orientación de la Dirección Nacional de Patrimonio Cultural (DNPC), entidad adscripta al Ministerio de Cultura (MINCULT).

En Guantánamo, la más oriental de las provincias cubanas el proceso de apertura de los museos municipales se inició a partir del año 1981. En la actualidad buena parte de estas instituciones presentan una situación desfavorable, que marcan un apego a la manera tradicional de hacer museología. Por décadas se ha mantenido la inestabilidad de directivos y funcionarios, marcada por una desmotivación que encuentra la razón fundamental en los bajos salarios e inadecuadas condiciones de trabajo. Esto ha condicionado de manera general estancos y retrocesos que, atendiendo al carácter sistémico que debe identificar al proceso museal, alcanzan a las diferentes áreas en que se desarrolla ese quehacer.

En esta última década en el territorio se ha experimentado una proliferación de proyectos socioculturales no institucionales a partir de que la autorización del trabajo por cuenta propia haya alcanzado el sector de la cultura vinculado, además, al incremento del flujo turístico, sin embargo, el sector del patrimonio cultural en general y los museos en particular no tienen trazadas estrategias de trabajo con estas y otras prácticas de la museología informal, al no ser entendido todavía el patrimonio privado como recurso importante del proceso museológico.

Las problemáticas que en mayor o menor medida han estado presentes en la gestión del Sistema Provincial de Museos de Guantánamo (SPMG) durante sus tres décadas de accionar indican la ausencia, hasta el presente, de una estrategia orgánicamente estructurada que oriente de forma coherente la interacción de las instituciones que integran dicho sistema con sus respectivos entornos sociales, razón por la que emergió este proyecto de tesis doctoral a fin de fortalecer, en algunos casos y reorientar en otros la dimensión social de los museos guantanameros, inspirado en buena parte de la documentación producida por la Organización

de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)<sup>1</sup> relativa a los museos, fundamentalmente en el año 2015, procurando contribuir al desarrollo de la sociomuseología en el territorio guantanamero.

Como cuestión principal se colocó una interrogante que define el problema: ¿cómo lograr que el SPMG alcance una mayor inserción en la dinámica de las comunidades donde están localizadas cada una de sus instituciones? Esta interrogante condujo a una formulación hipotética que orientó el proceso de investigación al constituir una presunta respuesta al problema declarado y que sería o no verificada durante el estudio: con una adecuada estrategia, diseñada desde una perspectiva integradora y participativa, se puede lograr que el SPMG alcance mayor inserción en la dinámica de las comunidades. Las palabras claves o categorías operacionales son: Museo; Museología (Sociomuseología); Sistema Provincial de Museos (de Guantánamo), Comunidad y Estrategia.

Para dar seguimiento lógico y coherente a la formulación hipotética y a todo el proceso de pesquisa y poder verificar o no la presunta respuesta al problema planteado fueron definidos una serie de objetivos que sin dudas permitieron la apropiada organización del proceso indagatorio, para ello se partió de un objetivo general: Diseñar una propuesta de estrategia que garantice que el SPMG alcance mayor inserción en la dinámica de las comunidades desde una perspectiva participativa e integradora. De este se derivaron cuatro objetivos específicos:

1. Fundamentar las principales categorías operacionales que constituyen el soporte teórico de la investigación.
2. Sistematizar la evolución histórica de la actividad museal en Cuba.
3. Caracterizar el SPMG.
4. Diseñar una propuesta de estrategia participativa e integradora, funcional para los museos y para el entorno espacial de la comunidad.

---

<sup>1</sup> Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (sus siglas en inglés United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization) Unesco. Fundada en 1945 con el objetivo de contribuir a la paz y a la seguridad en el mundo mediante la educación, la ciencia, la cultura y las comunicaciones. Orienta a los pueblos en una gestión más eficaz de su propio desarrollo, a través de los recursos naturales y los valores culturales, y con la finalidad de modernizar y hacer progresar a las naciones del mundo, sin que por ello se pierdan la identidad y la diversidad cultural. (<http://www.unesco.org>), consultado el 7 de julio de 2017.

Resultó importante identificar los ‘objetos’ que permitieron asegurar el sustento científico del estudio, de esta manera se definió como ‘objeto real’: el Sistema Provincial de Museos de Guantánamo, República de Cuba, coincidiendo con el tema de investigación y con el título del trabajo. Como ‘objeto de estudio’ u ‘objeto construido’ la creación de la propuesta de estrategia, en estrecha relación con el ‘objeto real’, en la medida que el SPMG será el encargado de operacionalizar la misma. El ‘objeto científico’ u ‘objeto instructor’ es la Sociomuseología, correspondiendo con el área científica donde se inscribe el estudio (Sociomuseología, Patrimonio y Desarrollo Cultural) y el ‘objeto empírico’ la relación museo-comunidad porque es hacia donde están orientados la ejecución del objeto real y el recorrido de la investigación.

Por las razones antes expuestas el campo empírico fue conformado por todas las instituciones del SPMG. Sin embargo resulta necesario esclarecer que el procesamiento de la información estuvo acorde a la diversidad tipológica de las mismas y los niveles de dependencia respecto al Centro Provincial de Patrimonio Cultural (CPPC). De las veintiuna instituciones que integran el SPMG, quince son dependencias administrativa y metodológica del CPPC, de las cuales doce son museos propiamente, y tres: Zoológico de Piedra; Mausoleo del Mambisado y la Plaza de la Revolución Mariana Grajales Cuello, adquirieron tal condición en el 2009. De las seis instituciones restantes, cinco están comprendidas en la categoría de Extensiones, correspondientes a las otrora comandancias del Ejército Rebelde emplazadas en el Segundo Frente Oriental Frank País García, dependencias administrativas del Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR), adjuntas a los museos municipales de sus respectivos territorios. La última es el Museo Arqueológico Cuevas del Paraíso perteneciente a la filial provincial del Ministerio de Ciencias Tecnología y Medio Ambiente (CITMA).

De manera que para abordar el tema del comportamiento de las colecciones en el SPMG se tuvo en cuenta la información relacionada con las doce instituciones que constituyen museos propiamente: Ovidio Hernández, Fuerte Matachin, 11 de Abril, Emilio Daudinot Pineda, Justino Saborit, Juan Bautista Rojas, 19 de Diciembre, Ángel Hardy García, Alex Urquiola Marrero, Museo de Artes Decorativas (MAD), Casa Museo Mayor General Pedro Agustín Pérez (CMMGPAP) y Museo Provincial Guantánamo (MPG), debido a que desde su constitución han mantenido una labor sostenida en la formación, organización y por tanto en la documentación de las colecciones. El Mausoleo del Mambisado y la Plaza de la

Revolución Mariana Grajales Cuello aunque tiene la categoría de museos no tienen colecciones, mientras que el Zoológico de Piedra presenta colecciones atípicas conformadas por conjuntos escultóricos que aun cuando están registradas en documentos oficiales, no se contemplan en las estadísticas de los objetos museables. En el caso de las Extensiones las colecciones que exponen proceden de préstamos o depósitos de los museos municipales, por tanto fueron contabilizadas por sus instituciones matrices.

Para el análisis correspondiente a la conservación, investigación, comunicación y capital humano se tomó la información de todas las instituciones del SPMG. Se enfatizó en determinadas prácticas sostenidas durante toda la gestión de cuatro de los museos estudiados, por resultar importantes referentes metodológicos en la concepción del plan de acción de la propuesta estratégica, a decir; Fuerte Matachin; 11 de Abril; 19 de Diciembre y MPG. Para ello se subrayaron determinados criterios que de manera conjunta fundamentaron la selección y a la vez orientaron la colecta y procesamiento de información al respecto atendiendo a los siguientes parámetros:

1. Las peculiaridades que presentan cada uno de estos museos con relación al resto de las instituciones del Sistema en cuanto al contexto histórico-geográfico.
2. El valor simbólico y significado del inmueble para los sujetos que habitan sus respectivas comunidades.
3. El nivel participativo de los comunitarios en la dinámica museal.
4. Las prácticas museológicas, cercanas a los postulados de la sociomuseología, que han incidido de manera significativa en los entornos locales.

Museo Municipal Fuerte Matachín (Baracoa): Este museo fue el primero que surgió en la provincia al calor de la ley no.23 para la creación de los Museos Municipales. Se localiza en la primera de las villas cubanas fundadas con el proceso de conquista y colonización hispana y se encuentra emplazado en un inmueble del siglo XVIII. Por encontrarse en una geografía montañosa, por más de tres décadas ha desarrollado de manera sostenida un importante trabajo no solamente en las comunidades aledañas a la institución sino en los núcleos poblacionales localizados en zonas de difícil acceso que carecen de instituciones culturales.

Museo Municipal 11 de Abril (Cajobabo, Imias): Este es uno de los dos museos de la provincia que no se encuentra ubicados en la cabecera de sus respectivos municipios, dista a 20 kilómetros del mismo y es la única institución cultural que existe en el poblado de Cajobabo, de manera que durante las tres décadas de existencia se ha convertido en un componente importante en el desenvolvimiento de la comunidad.

Museo Municipal 19 de Diciembre (Caimanera): Este museo se encuentra situado en el único municipio de la provincia y de todo el país con acceso limitado, al estar localizado en los límites con la Base Naval de los Estados Unidos de América (BNG), el más antiguo de los enclaves militares estadounidense en el área geográfica del Mar Caribe. Dada estas condicionantes, este museo desde su surgimiento ha llevado a cabo un trabajo sostenido en el entorno social donde se encuentra e igualmente con las comunidades aledañas.

Museo Provincial Guantánamo (Guantánamo): Es el Centro Metodológico a través del cual se orientará y será rectorada la propuesta de estrategia diseñada. Ha experimentado una evolución en cuanto a la concepción de los discursos museológicos y la ejecución de exposiciones que han devenido en referentes para todo el SPMG.

El reto fundamental que se asume con este trabajo es redimensionar la visión que todavía se tiene de la función social que deben desempeñar los museos y hacer comprender la necesidad de que el individuo conjuntamente con su contextopase a ocupar el centro del proceso, y donde el museo intervenga de manera dinámica en el desenvolvimiento de la cotidianidad de las comunidades, que pueda actuar como facilitador en la viabilidad de las soluciones de los problemas más diversos, a partir de que se convierta en una de las entidades principales de cada una de las comunidades donde se encuentren.

Este redimensionamiento está direccionado a tres universos. En primera instancia hacia los directivos de la esfera de la cultura, en general, y los del sector del patrimonio, en particular, en la medida que los funcionarios de este nivel son los encargados de tomar las decisiones de las más diversas índole e incidir de manera positiva o negativa en la proyección de las instituciones. Un segundo universo lo constituyen los trabajadores, en conjunto, de los museos como principales gestores de la dinámica museal. Y el tercero es la comunidad que debe ser consciente del derecho que tienen sobre el patrimonio que contienen y del uso responsable que deben y pueden hacer de él. Por lo que la intensión del trabajo no es en modo alguno minimizar los significados y significantes de los museos en su carácter institucional; se

trata de redimensionar la percepción que de estos aún pueden y de hecho tienen las personas a partir del grado de incidencia que logren alcanzar estas instituciones en los espacios comunitarios y/o sociales.

De modo que el aporte de este trabajo en el orden teórico es que por primera vez se realizó un estudio del SPMG con un enfoque holístico, desde su surgimiento hasta el presente, sentando una plataforma para el acercamiento a un nivel local de los postulados del paradigma de la Sociomuseología, en aras de que, más allá de la oficialidad y del conocimiento que se tiene de las funciones básicas de los museos, se logre comprender y concientizar el alcance de la responsabilidad y el compromiso de todo el SPMG no solamente con el patrimonio que contienen en sus fondos museales, sino el de acompañar y ser parte activa de la cotidianidad de las comunidades donde se localizan y dinamizador de las transformaciones que demanden.

Se aportó además una periodización del desenvolvimiento del SPMG, desde el año 1981 con la fundación en el municipio Baracoa del primer museo municipal a raíz de la Ley no.23 Para la creación de los Museos Municipales hasta la actualidad, lo que viabiliza la proyección de futuras investigaciones. Desde el punto de vista práctico dotó al SPMG de una herramienta, que es la propuesta estratégica, a través de la cual se puede orientar de manera coherente, estructurada, científica y como organización la proyección de las instituciones museales, hacia los entornos espaciales de las comunidades donde se encuentran emplazados.

## **Referentes teóricos**

Como consecuencia de los movimientos sociales, en general, y culturales, en particular, que se produjeron en varias regiones del mundo entre las décadas 1960 y 1970 se operó un cambio en las concepciones museológicas y de hecho en el papel de los museos dentro de la sociedad. A partir de entonces se intensifica el pensamiento museológico y emergen en Europa, los Estados Unidos de América y América Latina, principalmente, estudiosos de la teoría y la práctica museológicas, dando lugar a la Nueva Museología que como tendencia general orienta la función de las instituciones museales hacia una integración creciente con los entornos sociales, consolidando su papel como ente educativo y transformador social. En esencia propone el impostergable paso de los museos de la pasividad a la actividad en el entorno de la comunidad.

Así comienza a gestarse un pensamiento crítico que ha pretendido que los museos alcancen una nueva dimensión más allá de los límites de las edificaciones donde radican, abogando, cada vez más, por el papel protagónico que debe tener el individuo y el entorno de la comunidad como principales contenedores de saberes, tradiciones, identidades e historias que conforman los elementos sustanciales y nutrientes de los museos, por lo que se infiere la necesaria existencia de un proceso constante de retroalimentación donde museo y comunidad se complementen como partes integrantes de un mismo proceso.

En este sentido varios han sido los estudiosos de los temas museológicos en diferentes contextos geográficos que han ofrecido sus criterios, no solamente, en torno al concepto y lugar que deben tener los museos en la actualidad, sino que han asumido diferentes tendencias dentro de la propia dialéctica de la conformación de la museología como ciencia, que transitan desde los que se han mantenido con posturas tradicionalistas hasta los que han sustentado sus criterios en los basamentos de la Nueva Museología y en la Sociomuseología.

Desde esta perspectiva, resultó imprescindible el acercamiento a las ideas de teóricos que han tratado de una u otra forma temas concernientes al surgimiento y evolución de los museos; las dimensiones social, educativa y comunicativa de la museología, así como respecto al lugar que ocupa la museología dentro de las ciencias sociales y sus principales tendencias. En este sentido del continente europeo, entre otros fueron abordados G. H. Rievière (1960; 1981; 1989); P. Mayrand (1985); A. Desvallées (1989; 2013); A. León (1990); Fernández y Vázquez (1998); M. Moutinho (1994; 2011); Peter van Mensch (1994); M. Bolaños (2006, 2008), I. Díaz Balerdi (2008), J. Primo (2011); O. Navaja (2008; 2012); Hugues de Varine (2012; 2014) y F. Mairesse (2013; 2014).

Sobre estos particulares fueron también consultados autores de países del desaparecido campo socialista: Zbyneck Stranský (1974), Anna Grégorova (1980), Avram Moissevich Rasgón (1980) y J. Benes (1981), para poder precisar en qué medida y en qué momentos pudieron o no haber influido en el desenvolvimiento de las concepciones y prácticas museológicas en Cuba dado el carácter socialista del proyecto social cubano.

En América Latina, la atención referencial estuvo dirigida a la producción de Argentina, Brasil, México, Venezuela y Chile, con la aproximación a la evolución de las concepciones museológicas en el contexto geográfico del estudio y el establecimiento de criterios relacionales en cuanto a la inserción de Cuba en el panorama museológico de

América Latina. Por lo que W. Rússio (1981, 1986, 1993), N. García Canclini (1994), M. Chagas (1994); C. Bruno (1997, 2006); M. Santos (2002); L. Turrent (1997), G. DeCarli (2004), resultaron algunos de los autores consultados.

En el contexto cubano son escasas las publicaciones generadas por la comunidad de museólogos, lo cual constituyó la mayor dificultad metodológica del proceso de pesquisa. No obstante el acercamiento al pensamiento museológico en Cuba, lógicamente constituyó un aspecto elemental, y a pesar de que la figura más conocida en el panorama internacional es Marta Arjona Pérez<sup>2</sup> (1986, 2003), fue imprescindible el acercamiento a la obra de: José Linares (1994, 2013), D. Soler, M. M. García Santana (1996, 2010), D. Gómez Iglesia (2011), J. García Perdigón (2014) e I. Donatien Vega (2014) que han tratado cuestiones relativas a la evolución de los museos en Cuba, la comunicación museal y las manifestaciones de la museología social. Los documentos de la política cultural cubana y los legislativos del patrimonio cultural, los programas culturales tanto a nivel nacional, provincial e institucional.

Para dar tratamiento a la categoría de Comunidad y su relación con la institución museo se hizo énfasis en América Latina incluyendo a Cuba atendiendo a que es en este contexto que se enmarca el estudio realizado aunque se partió de la conceptualización de F. Tönnies (1947), de modo que fueron aludidos entre otros, P. López (1987); H. Arias (1995); María E. Espronceda (1999); M. Caballero (2004), G. DeCarli (2004) y el Instituto Latinoamericano de Museología (ILAM, 2011).

En cuanto organismos y cónclaves internacionales relacionados con el quehacer museológico fueron tratados los documentos del ICOM (1947; 1968; 1974); Seminario el Rol de los Museos en la Educación (New York, 1952); Seminario Regional Papel Pedagógico de los Museos (Rio de Janeiro, 1958). A partir de los años de 1970 se experimentó un incremento de los cónclaves regionales que han hecho énfasis en el tema generado una documentación estimable a decir, entre otros: Mesa Redonda Santiago de Chile (1972); I Taller Internacional de la Nueva Museología, ciudad de Québec, Canadá (1984); Reunión en Ciudad Oaxtepec,

---

<sup>2</sup> Marta Arjona Pérez (1923-2006). Graduada de escultura en la Grand Chaumier y de cerámica en la Escuela de Artes y Oficios, ambas instituciones radicadas en París, Francia. En la década de 1950 integró la Sociedad Cultural Nuestros Tiempo radicada en La Habana. Se desempeñó por varios años como presidenta del Consejo Nacional de Patrimonio Cultural; gestora de la política cultural para la esfera del patrimonio; presidenta de los comités cubanos del Consejo Internacional de Museos (ICOM), Consejo Internacional de Monumentos y Sitios (ICOMOS) y miembro del Secretariado Permanente del ICOM para los países de América Latina y el Caribe. En 1999, Federico Mayor, Director General de la UNESCO le confirió el Premio Melina Mercuria la Salvaguardia y la Ordenación de Paisajes Culturales.

México (1984); Reunión de Caracas, Venezuela (1992); la Declaración de La Habana, a propósito de XVI Conferencia Internacional del Movimiento de la Nueva Museología (MINOM, 2014) y la Recomendación sobre la protección y promoción de los museos y colecciones emanadas de la 38 Conferencia General de la UNESCO (2015).

El análisis de estos documentos resultó esencial para la comprensión del quehacer museológico en América Latina toda vez que se han generado en ese entorno y que en mayor o menor medida han tenido como resultantes pronunciamientos a que los museos se conviertan en instrumentos al servicio del desarrollo socio-cultural desde la interdisciplinariedad donde se resalta la relación del individuo con su entorno social cada vez más estrecha, dialógica, interactiva y de constante retroalimentación, como forma de garantizar un patrimonio dinámico, constantemente enriquecido por el aporte de cada generación, comprendido y asumido en todas sus potencialidades y sea despojado de la visión sacra que más que garantizar su perpetuidad lo confina a un pasado inerte.

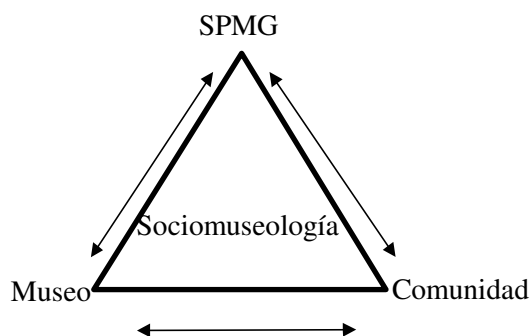
## Metodología

Para el desempeño adecuado del proceso de pesquisa fue preciso determinar el conjunto de herramientas y procedimientos del trabajo metodológico para orientar de manera adecuada y progresiva el camino a recorrer en virtud de dar respuesta al problema planteado y como garante de la coherencia, la calidad y la correcta estructuración de la investigación. Sobre un cuestionamiento central y del que a su vez se pueden derivar otros cuestionamientos secundarios y una hipótesis que será demostrada o no, el estudio se amparó en el método hipotético-deductivo, teniendo en cuenta que proporciona los procedimientos pertinentes para establecer generalizaciones derivadas o consecuentes a partir de la hipótesis planteada, asumiendo una lógica de lo general a lo específico lo que contribuyó a la deducción de conclusiones.

Este método permitió, en primer lugar, enfocar una observación a profundidad de la situación que presentan las instituciones del SPMG y estructurar un diagnóstico para determinar las principales problemáticas que afectan su adecuado desempeño; de igual manera facilitó la identificación de las experiencias del quehacer museológico de las instituciones comprendidas en el campo empírico, enfatizando en determinadas prácticas por ser consideradas representativas respecto al resto de las instituciones las que constituyeron los núcleos referenciales para el diseño de la estrategia.

El estudio estuvo regido principalmente por una perspectiva cualitativa dado la propia naturaleza interpretativa de la investigación sobre el análisis de la evolución y funcionamiento del SPMG. No obstante se consideró la pertinencia de la articulación con el enfoque cuantitativo para el procesamiento de los datos estadísticos relativos a: colecciones, actividades de animación sociocultural, públicos y los resultados de los instrumentos aplicados en el trabajo de campo. Ambos enfoques, de conjunto, aportaron una visión abarcadora para la comprensión e interpretación de las realidades objetivas y subjetivas que envuelven al SPMG y para la triangulación de la información contenida en las diferentes fuentes. El modelo teórico conceptual aplicado fue elaborado a partir del propuesto por Pinto (2016).

**Esquema 1.**Modelo teórico/conceptual



Construcción de la autora. Basado en Pinto, 2016, p.67

Su selección obedeció a dos consideraciones fundamentales: en primer lugar constituye una herramienta que viabiliza la articulación conceptual y coherente entre los componentes que conforman el objeto de estudio (SPMG, museos y comunidades) desde la propia concepción del proceso organizativo de la investigación, al orientar de manera objetiva los caminos a transitar tanto en la localización de las fuentes de información como en la determinación de los posibles nexos relacionales entre las mismas.

En segundo lugar permitió la concepción de la propuesta de estrategia con un enfoque integrador y participativo, sustentada en el paradigma científico de la Sociomuseología, a través del cual la institución museo funcionará como un instrumento dinamizador del desarrollo de cada una de las comunidades donde se encuentran localizados, lo que presupone acciones de transformaciones recíprocas para cada uno de los componentes implicados que se traducen en que el SPMG, de conjunto, alcance una mayor participación e incidencia en los espacios comunitarios.

Para la recogida de información se emplearon técnicas ‘documentales’ y ‘no documentales’. La aplicación de las primeras se orientó al ‘análisis de contenido’ de las fuentes bibliográficas relacionadas con la evolución del concepto de museo y su función social; las tendencias de la museología como disciplina científica y el carácter interdisciplinar de la misma; la Sociomuseología como presupuesto científico de esta tesis; el tema de comunidades y a la literatura especializada que abordan el concepto de estrategia y los requerimientos metodológicos para la concepción de la misma.

Respecto al SPMG, y reiterando lo expuesto con anterioridad de que el presente estudio constituye el primero que se realiza en la provincia, resultó necesario, no solamente la localización, sino el análisis de contenido de un cúmulo importante de documentos relativos a los museos guantanameros, entre ellos: referencias fundacionales; documentación concerniente a los programas culturales municipales; la programación cultural de los museos; Sistemas de Documentación de las colecciones; planes de investigación; guiones museológicos; proyectos museográficos; convenios con organismos e instituciones e informes estadísticos tanto de los fondos museales como de los públicos y de las actividades de animación sociocultural.

Otros materiales imprescindibles lo constituyen las tesis, disertaciones, artículos y revistas especializadas en los temas museológicos en general y los que abordan la relación museo-comunidad y temas de estrategias. La escritura de la tesis estuvo sujeta a las normas para la Elaboración y Presentación de Tesis de Doctorado, estipuladas por el Reglamento Pedagógico de la Universidad Lusófona de Humanidades y Tecnologías (ULHT), conforme al Despacho Conjunto No.5/2018 y a las Normas de la American Psychological Association (APA), 2001 para las referencias bibliográficas, demás fuentes consultadas y las citaciones.

En el caso de las técnicas ‘no documentales’, fueron elaborados tres cuestionarios aplicables a través de: entrevistas en profundidad (apéndice I y II); entrevistas semiestructuradas (apéndice III y IV) y encuestas (apéndice V y VI). En el caso de las primeras tuvieron como base un asunto general sobre los enfoques acerca del desenvolvimiento de la gestión del sistema de museos en las instancias nacional y provincial. A partir de esa generalidad se fueron formulando preguntas abiertas acorde al interés que se demandó de cada entrevistado. Para las entrevistas semiestructuradas se elaboró una guía general de preguntas relacionadas con la aplicación de la política cultural relativa al

patrimonio y sobre el surgimiento, evolución, gestión y perspectivas futuras del SPMG. En la medida que fue necesario se colocaron interrogantes adicionales que permitieron obtener mayor nivel de información del que ofrecía cada entrevistado.

Para las encuestas se elaboró un único cuestionario de formato de preguntas cerradas, con respuestas de elección múltiple, en las que los encuestados tuvieron la oportunidad de seleccionar más de una alternativa sobre la percepción o apreciación que tienen del trabajo que realizan los museos en sus respectivas localidades, enfatizado en el accionar en los espacios comunitarios, y sobre las demandas de temas a incluirse en las diversas modalidades de exposición y en las actividades de animación sociocultural a desarrollar tanto en el espacio físico de los propios museos como fuera de ellos, no como simples espectadores sino como partícipes activos en el planeamiento y ejecución.

Para aplicar este instrumento se escogió una muestra compuesta por 200 individuos en el rango de edades de 18 a 75 años de las localidades donde están ubicadas las instituciones que desarrollan las prácticas tomadas como referentes, correspondiendo: 20 al Consejo Popular Sur del poblado de Caimanera en el municipio de igual nombre; 20 al Consejo Popular Playita de Cajobabo en el municipio Imías; 20 Consejo Popular de La Reforma en el municipio Baracoa y 140 de los Consejos Populares Rubén López Sabariego, San Justo, Norte Los Cocos, Caribe, Centro Oeste, Centro, Sur Isleta y Sur Hospital del municipio Guantánamo.

Para el procesamiento de las respuestas de las encuestas fue empleado el método de análisis estadístico que utiliza la probabilísticas para explicar el nivel de frecuencia de cada una de las respuestas y la interpretación de esa información, a través de la complementación de los métodos cuantitativos y cualitativos. Los resultados obtenidos permitieron comparar, en general, los niveles de satisfacción de la población respecto al desempeño de los museos y los criterios que sobre las mismas cuestiones se tienen en diferentes partes de la provincia, lo que sin dudas constituyó un elemento crucial para la definición de los objetivos y las líneas estratégicas de la propuesta estratégica.

De igual manera se realizaron tres sesiones en grupo dirigidas al público interno de esas mismas instituciones: una orientada a conocer la noción de museo que tienen directivos, administrativos, personal técnico y de servicio; una encaminada a determinar el orden de prioridades que tienen los componentes del proceso museal para directivos y personal técnico,

y una tercera sesión que abordó el tema de las fortalezas, limitaciones y perspectivas del SPMG, con participación de miembros del consejo de dirección del CPPC y funcionarios del MPG que por su condición de centro metodológico posee conocimientos de la situación que en este sentido alcanza al resto de las instituciones del sistema.

Los datos colectados en las dos primeras sesiones fue procesada a través de los métodos cuantitativos y cualitativos, lo cual permitió contar con la información adecuada respecto a la concepción de museo con que opera el SPMG y a la jerarquía de los componentes del proceso museal. En el caso de la información de la tercera sesión fue procesada a través de la técnica de la Matriz DAFO, que conjuntamente con el resultado de las otras dos sesiones permitió determinar las fortalezas y debilidades del SPMG. Se crearon catorce bases de datos en el programa Excel 2016 para el procesamiento de datos sobre la programación cultural; estadísticas de públicos; registros de entrada de las colecciones; plantilla laboral; perfiles profesionales; estado constructivo de los inmuebles; investigaciones; publicaciones; recursos tecnológicos y sesiones en grupo.

Teniendo en cuenta que la observación “es la forma más sistematizada y lógica para el registro visual y verificable de lo que se pretende conocer,(...), ya sea para describirlo, analizarlo o explicarlo desde una perspectiva científica” (Campos & Lule, 2012, p.49), el empleo de esta técnica, en sus variantes participante y no participante, proporcionó la colecta de información respecto al desarrollo de situaciones particulares en determinados contextos, un acercamiento más directo a las realidades de los entornos y grupos observados a fin de obtener información sobre comportamientos y conductas ante la acción de una institución museal en su entorno natural. No obstante sobre la base de que la observación constituye un acto de la cotidianidad humana, se consideró no restringir la misma únicamente a la observación del desempeño de las acciones realizadas, sino que estuvo presente en cada etapa y en cada una de las tareas que conformaron el cronograma científico de esta investigación, lo que resultó de mucha utilidad en la modelación, corrección y adaptación de las mismas en función de los caminos a recorrer.

Concordante con esta postura la observación participante fue implementada durante el I Taller de Indigenidad en Cuba, coauspiciado por el museo Municipal 11 de Abril, realizado en la comunidad de Playita de Cajobabo del municipio Imías, que por haberse desarrollado por varios días ofreció la posibilidad de convivir con el grupo observado y

compartir el desempeño del mismo. En tanto la observación no participante se aplicó durante una acción desarrollada por el MPG conjuntamente con el proyecto sociocultural El Patio de Adela y el caverchelo.com en la comunidad de la barriada de la Loma del Chivo en la ciudad de Guantánamo, de manera que se actuó como espectador pasivo. En ambos casos la observación fue no sistematizada por el grado de flexibilidad que ofrece esta clasificación, beneficioso para la adecuación y concreción de la multiplicidad de datos obtenidos durante el desarrollo de cada una de las acciones en general y el comportamiento de los involucrados en particular.

En aras de acceder a la información necesaria se requirió elaborar una guía única de observación (apéndices VII, VIII y IX) atendiendo a determinados puntos básicos propuestos por Anguera (1989) citados por Varas y Rubio (2002, pp.77-78), que fueron tomados como partida para orientar la observación y adecuarla a las particularidades de cada caso durante su aplicación. La observación no participante fue complementada con videos y fotografías y la participante además de estos con una relatoría. En este sentido el protocolo en cuestión recogió aspectos válidos para ambas observaciones relativos a:

1. Participantes: Atendiendo a la edad, sexo y ocupación, así como las formas de agrupamiento: grupos de un solo sexo, edad, ocupación o heterogéneo.
2. Ambiente: Caracterización del escenario donde fueron realizadas las acciones.
3. Objetivo: Finalidad para la cual fue realizada cada acción.
4. Comportamiento: Respecto a las conductas manifestadas por los participantes durante el desarrollo de las acciones.

La aplicación de esta técnica en particular, requirió un esfuerzo sustancial pues exigió, como autora, el desempeño de los roles de observadora y a la vez de participante del propio objeto de estudio. Esta fase del trabajo de campo implicó un grado adicional de complejidad del proceso de pesquisa, en la medida que requirió aguzar aún más los cinco sentidos no solamente en función de la obtención de la información sino en la interpretación de lo observado, con el sostenimiento de una postura reflexiva durante la observación

profunda de las diferentes situaciones y en consecuencia la permanencia de la atención a todos los detalles y sucesos generados durante el proceso.

Para una mejor organización del trabajo de investigación y de las técnicas a aplicar como parte del trabajo de campo se definieron cinco categorías para agrupar a los sujetos que actuaron como informantes privilegiados, en tanto el conocimiento y nivel de información que aportaron, así como la definición de los asuntos a abordar y las técnicas a aplicar para cada categoría.

**Cuadro 1.** Categorías de informantes privilegiados

<b>Categorías de entrevistados</b>	<b>Sujetos a entrevistar</b>	<b>Asuntos</b>	<b>Técnica</b>
1 Expertos	Fundadores del Sistema Nacional de Museos en Cuba	1. Enfoques acerca del desenvolvimiento de la gestión del Sistema de Museos en los niveles nacional y provincial.	Entrevista a profundidad
2 Directivos	-Museos. -Municipales de cultura. - Provincial de cultura. - Centro Provincial de Patrimonio Cultural. -Consejo Nacional de Patrimonio Cultural	1. Políticas culturales sobre el patrimonio cultural, en general y los museos, en particular. 2. Formación del SPMG. 3. Fortalezas y limitaciones de la gestión del SPMG. 4. Perspectivas del SPMG.	Entrevista semiestructurada
3 Público interno del Sistema Provincial de Museos	-Museo Municipal Fuerte Matachin. -Museo Municipal 11 de Abril. -Museo Municipal 19 de Diciembre. -Museo Provincial Guantánamo.	1. Fortalezas y limitaciones de la gestión del SPMG. 2. Perspectivas del SPMG.	Sesión en grupo
4 Promotores Culturales	-Del Sistema Provincial de Casas de Culturas.	1. Prácticas de la museología informal. 2. Percepción sobre la vinculación con la institución museo.	Entrevista semiestructurada

5 Públicos	-Colectividades -Estudiantes de los diferentes niveles de enseñanzas -Profesores de los diferentes niveles de enseñanzas -Coleccionistas -Trabajadores de oficios -Practicantes religiosos -Vecinos de cada museo	1. Percepción acerca de la institución museo (niveles de satisfacción, aspiraciones, participación).	Encuesta con formato de preguntas cerradas. Observación participante y no participante
---------------	---	--	---

Construcción de la autora

En la categoría no.1. para Expertos, se agruparon los informantes cuyo nivel de experticia se fundamentó en que fueron partícipes en la organización de la RNM, como se denominó desde 1979, con la puesta en vigor de la Ley no.23 De Museos Municipales y consecuente con ello en el planeamiento de la política del patrimonio cultural; algunos habilitados en países del antiguo campo socialista, principalmente la antigua Unión de Repúblicas Socialistas Soviética (URSS) y Checoslovaquia; estudiosos del desarrollo de la museología en Cuba; miembros del Consejo Internacional de Museos (ICOM)<sup>3</sup> y participantes en cónclaves internacionales. La categoría no.2, Directivos, comprendió a los encargados de la toma de decisiones a una instancia determinada.

En la categoría no.3, Público Interno del SPMG, fueron colocados individuos que durante más de tres décadas han acumulado un nivel adecuado de conocimientos en tanto el quehacer museológico; conocedores de las fortalezas y debilidades del sistema, de manera que sus criterios resultaron imprescindibles para el análisis de la gestión y perspectivas del SPMG en relación al patrimonio que contienen y la interacción del mismo con sus respectivos entornos comunitarios, donde este mismo público actuará como facilitador y dinamizador de ese proceso.

Los informantes comprendidos en la categoría no.4, Promotores Culturales, no corresponden a las instituciones del SPMG sino al Sistema Provincial de Casas de Culturas (SPCC), entidad adscripta, en su instancia superior, también al MINCULT, gestores del trabajo cultural comunitario. Por el acercamiento y el nivel de conocimiento de los mismos

<sup>3</sup> Consejo Internacional de Museos (en inglés: International Council Of Museums, ICOM). Organización no gubernamental (ONG) creada en 1946, aglutina instituciones de carácter museístico. Su objetivo principal es la conservación y la difusión del patrimonio cultural de la humanidad. (<http://www.icom.museum>), consultado 7 de julio 2017.

respecto a las problemáticas, potencialidades y acervos de las comunidades constituyeron importantes referentes para los diagnósticos de los entornos comunitarios donde actúan; en el análisis de la interacción de la institución museo no solo respecto a esos espacios, sino también con relación a los diferentes actores sociales que dinamizan el proceso de desarrollo integral de las localidades y en las perspectivas de la gestión del patrimonio.

En la categoría no.5, Públicos, se comprendieron los diferentes tipos de público: potencial, real y no público. El nivel de información acopiado a través de estos informantes devino en importante herramienta para el análisis, desde una visión crítica, del SPMG durante las tres décadas de desempeño; en el diagnóstico de los aciertos y desaciertos del mismo, así como en la determinación de las posibles líneas estratégicas a partir del acercamiento a los niveles de satisfacción, aspiraciones y expectativas de estos públicos en cuanto al significado que para ellos tiene el museo de sus respectivas localidades y sobre todo del patrimonio que contienen.

Para una mejor comprensión la tesis se estructuró en cuatro capítulos y varios epígrafes en correspondencia con los objetivos propuestos. El primer capítulo aborda la conceptualización necesaria de las palabras claves. De manera general ofrece un panorama referativo de la evolución del concepto de museo, poniendo atención especial de dicho proceso en diferentes contextos geográficos, a fin de poder precisar los elementos que argumentan la oficialidad en Cuba del concepto establecido por el ICOM. Bajo esa misma perspectiva se trató el tema de la función social de los museos en la contemporaneidad, lo que permitió establecer relaciones comparativas respecto a la manera que es asumido en el contexto cubano que operando aun con visibles rasgos de la museología tradicional.

El segundo capítulo trata aspectos relacionados con los museos en Cuba como parte de la política cultural del Estado. Fue abordada la evolución histórica de los museos cubanos, partiendo de los antecedentes, que según García Santana (2012) se localizan en el siglo XVIII, hasta el año 1958 con el fin de la República Neocolonial. Aspectos esenciales que marcaron cada uno de las etapas de la actividad museal comprendida en los 55 años transcurridos desde el 1959 con el triunfo de la Revolución. El nuevo proyecto social condujo a profundos cambios en las estructuras tanto económica como social e implementó una política cultural sobre los presupuestos de ese nuevo orden con la inclusión dentro de la misma del patrimonio en las dimensiones de natural y cultural.

El tercero de los capítulos aborda desde los inicios de la conformación del SPMG hasta la actualidad. Toda vez que se pretende lograr un cambio en la dinámica museal interna y externa resultó necesario un análisis integral del proceso que originó la conformación del Sistema a inicios de la década de 1980, integrado en esos momentos por once museos bajo la dirección de la Sección de Patrimonio Cultural, departamento del Sectorial Provincial de Cultura.

Entre los años 1988 y 1989 respondiendo a una nueva estructura puesta en práctica por el MINCULT, la DNPC pasó a denominarse Consejo Nacional de Patrimonio Cultural (CNPC), las secciones provinciales se transformaron en centros provinciales y los museos provinciales, en la mayoría de las provincias asumieron las responsabilidad de centros metodológicos para el asesoramiento a los museos municipales, como es el caso de Guantánamo. Con la derogación de la Ley no. 23 y en su lugar la implementación de la Ley no. 106 que estipula el funcionamiento de los museos, fue sustituido el término de Red por el de Sistema. En este capítulo, además, se identifican las experiencias, desde una perspectiva sociomuseológica, que desarrollan las instituciones que integran el campo empírico, lo que proporcionó elementos necesarios para el diseño de la propuesta estratégica.

En el cuarto y último capítulo contiene el diseño de la propuesta de estrategia orientada a alcanzar una mayor y mejor relación entre el museo y la comunidad, partiendo de los requerimientos metodológicos básicos que implican el diagnóstico de los entornos comunitarios con la determinación y clasificación de potencialidades y obstáculos. De igual manera recoge las líneas estratégicas y la planificación. Incluye la estructura organizativa; lógica de la intervención; vinculación del trabajo comunitario impulsado desde el accionar del museo, así como las propuestas de programas atendiendo a cada una de las líneas estratégicas. Igualmente recoge el diseño de la propuesta de evaluación de la estrategia. Finalizando con las conclusiones, las referencias bibliográficas, el índice remisivo, los apéndices y anexos.

## **CAPÍTULO I. CONCEPTUALIZACIÓN**

### 1.1. El Museo: su responsabilidad social.

Varios siglos han transcurrido desde la aparición del Museion, la más primigenia expresión de museo, hasta la actualidad. Asociado en sus inicios, con un lugar sagrado, templo destinado a las musas, este tipo de recinto instituido en el siglo III a.c por Ptolomeo II, le confirió al monarca una gran reputación al convertir a Alejandría en un transcendental centro cultural y de investigación en el mundo antiguo.

Concebido como un conjunto de edificaciones que incluyó biblioteca, anfiteatro, observatorio, salas de trabajo y estudio, jardín botánico y colecciones de zoología, este lugar constituyó espacio de concurrencia e intercambio de reconocidos eruditos del mundo helénico como Euclides, Calímaco, Manetón y Teócrito (Fernández & Vázquez, 1998, p.19), lo que más que una mera reunión de sabios, significó la convergencia de diversidad de saberes: filósofos, matemáticos, poetas, historiadores, etc, lo cual hace pensar en la naturaleza interdisciplinar de la actividad museal desde sus manifestaciones más embrionarias. Desde otra perspectiva, también en los tiempos de la antigüedad clásica<sup>4</sup> comenzó a tener lugar un coleccionismo en estrecho vínculo con el ascenso en la pirámide social que proporcionaba el arte y los botines de guerra arrancados en los países colonizados.

“El comercio artístico en Roma se basó en la exportación, expoliación y botines de guerra (...) Volver de la batalla sin mármoles y bronce griegos era no solo privar a la República de un prestigio reconocido y al pueblo de un patrimonio cultural creciente, sino perder un “status” social que quedaba a salvo con una triunfante decoración casera” (León, 1990, pp.17-18).

El desarrollo del coleccionismo, en esa etapa, no solamente constituyó expresión de poderío y de un creciente triunfalismo bélico, sino que fue marcando pautas en cuanto a estilos de vida, conductas y comportamientos, de manera que se puede considerar su surgimiento y desarrollo asociado a factores de índole económica, política y social, en consecuencia vinculado “a la evolución histórica de la humanidad y de sus procesos de culturización” (Linares, 2013, p.12). No es hasta la segunda mitad del siglo XVIII, posterior a la Revolución Francesa, y como consecuencia de la misma, que los museos comenzaron a ser pensados como espacio público, siendo el iniciador el Museo del Louvre en 1793, con lo que se erigió como modelo para connotados museos europeos de la época.

En el trascurso de la centuria decimonónica, con el ímpetu del coleccionismo y la

---

<sup>4</sup> Expresión historiográfica para referir al período greco-romano de la Edad Antigua.

creciente actividad de organizaciones de anticuarios y expertos, se experimentó el progreso de la actividad arqueológica en virtud de un gradual interés por el hallazgo e investigación de notables monumentos relacionados con la antigüedad, proceso acentuado a partir de 1830 y denominado por Bolaños como una <<anticomanía romántica>> (Bolaños, 2008, p. 22). Fue así que comenzaron a formarse museos, bajo concepciones etnocéntricas, principalmente en el continente europeo, en los que se estudiaba y exhibían testimonios de grupos humanos distintos y lejanos, producto de la devastación periódica de sus colonias y como modo de ilustrar etapas evolutivas de la especie humana representadas por estos ‘seres inferiores’.

En el último tercio del siglo XIX e inicios XX, al calor de los avances en materia de tecnología, se experimentó un auge de las grandes áreas expositivas destinadas a la presentación pública, tal fue el caso de la Exposición Universal acontecida en 1889 en la capital francesa, a propósito de la conmemoración del centenario de la Toma de la Bastilla, para la cual fueron construidos magnos edificios como el Pabellón de París<sup>5</sup>, y superestructuras como la Torre Eiffel. Se incrementaron los museos de ciencias naturales y ganaron importancia los de ciencia y técnica; surgen los de artes decorativas, tales como el Victoria and Albert Museum en Londres en 1909, cuyo origen se remonta a la exhibición de muebles y objetos de artesanía artística en la Exposición Universal de 1851 (Rivière, 1989, p.74)

El hecho es que el término museo ha estado en constante evolución desde su génesis, o por lo menos ha estado sometido a alteraciones desde el punto de vista conceptual, atemperadas a pautas temporales que no se han limitado solamente a la revisión o cuestionamiento del concepto sino también de su praxis. De manera que esta evolución ha transitado desde concepciones elementales como: espacios contemplativos, mausoleos, depósitos de objetos, santuarios, etc., hasta las más complejas que asumen a los museos como entes dinamizadores de los procesos sociales, lo cual ha sido consecuencia de la propia complejidad que alcanza la evolución de la humanidad.

Fue el ICOM, como órgano que a nivel internacional agrupa y orienta las directrices que rigen el desenvolvimiento de las funciones de los museos, quien oficializó las

---

<sup>5</sup> Construido en Francia, en 1889, para representar a Chile en la Exposición Universal de París. Finalizada la misma fue desmontado, embarcado a Valparaíso, y luego trasladado a Santiago, siendo rearmado en 1894. Desde 1992 es la sede del Museo Artequin. (Consejo de Monumentos Nacionales de Chile (2006). Pabellón de la Exposición de París, Santiago, Editorial Antártica. <http://www.artequin.cl>), consultado el 7 de julio de 2017.

definiciones respecto a estas instituciones. En sus primeros estatutos planteados en 1947, quedó consignado que: “la palabra museo comprende todas las colecciones abiertas al público de objetos artísticos, técnicos, científicos, históricos o arqueológicos, incluidos zoológicos o jardines botánicos” (Consejo Internacional de Museos [ICOM], 1947). Años más tarde, en 1961, estos estatutos fueron renovados y se reconoció como “museo a toda institución que presentara conjuntos de bienes culturales para fines de conservación, de estudio, de educación y de deleite”, en esta definición se extendió el término de objeto ‘artístico’ al de ‘bien cultural’.

En la renovación de los estatutos en 1968 se retomó el término ‘objeto’ pero asociado a las categorías de ‘cultura y ciencia’, a decir “institución permanente que conserva y presenta colecciones de objetos de carácter cultural y científico para fines de estudio, educación y deleite” (ICOM, 1968). Mientras que en 1974, una nueva renovación estableció que “Un museo es una institución permanente, sin fines de lucro, al servicio de la sociedad y su desarrollo, abierta al público, que adquiere, conserva, investiga, comunica y principalmente exhibe los testimonios materiales del hombre y su medio ambiente con propósito de estudio, educación y deleite” (ICOM, 1974). En esta versión si bien recogen aspectos coincidentes como el carácter permanente de este tipo de instituciones, fueron incorporados elementos puntuales como considerar a los museos “institución al servicio de la sociedad y su desarrollo”; la dimensión comunicativa y la ampliación del espectro de las colecciones al medio ambiente todo lo cual, a nuestro modo de ver, apuntó a una tendencia evolutiva y a la complejidad que ha experimentado la forma de entender estas instituciones a través del tiempo.

De una forma u otra hasta buena parte del siglo XX, estudiosos, teóricos, entendidos, instituciones públicas y privadas y organismos ofrecieron definiciones, que casi de manera coincidente reiteran términos como: guardar- preservar-conservar; ilustración-educación; estudio-conocimiento-investigación; exponer-exhibir-presentar; disfrute-deleite, que señalan las funciones básicas que por años han distinguido a este tipo de instituciones. Entender al museo solamente bajo estos cánones condicionó, por largo tiempo, la manera de pensar y actuar de sus funcionarios, por tanto el accionar de los museos estuvo confinado a su recinto de emplazamiento.

Esta tradicional manera de concebir la dinámica museal, en la que las colecciones tenían el papel protagónico y convocaban solamente a su contemplación, constituyó el paradigma operante hasta la primera mitad del siglo XX en que a tono con los

acontecimientos trascendentales que marcaron las cuatro primeras décadas de la centuria, como los conflictos bélicos, sobre todo la Segunda Guerra Mundial, emerge precisamente en las naciones beligerantes la necesidad y conciencia de proteger sus patrimonios culturales como requisito indispensable para su pervivencia.

Consecuente con ello se gestaron nuevas miradas respecto a las funciones de los museos con alcance más allá de las fronteras tradicionales, lo cual derivó en nuevos argumentos que a partir de la década de 1950 comenzaron a ser colocados en la palestra internacional, quedando refrendados en un conjunto considerable de documentos gestados por la UNESCO y organismos relacionales como el ICOM, en virtud de legitimar la protección del patrimonio cultural de todas las naciones y han sido considerados rectores de la museología contemporánea, al constituirse en referentes para la forja de un pensamiento museológico atemperado a las exigencias y problemáticas de la contemporaneidad al propiciar cambios epistemológicos que estimulen una actuación menos enclaustrada y más comprometida con la sociedad.

El pensamiento en torno a la función social de los museos ha estado refrendado en una parte considerable de la documentación generada por los cónclaves internacionales, varios de los cuales han tenido lugar en el continente americano, a partir de profundas reflexiones en torno al ámbito latinoamericano, derivando novedosos aportes desde lo conceptual, lo axiológico y la práctica para la museología, de los considerados paradigmáticos: Seminario Regional de la UNESCO Sobre el Papel Pedagógico de los museos (Rio de Janeiro 1958); Mesa Redonda de Santiago de Chile (Chile 1972); Declaración de Quebec (Canadá 1984); Declaración de Oaxtepec (México 1985) y Declaración de Caracas (Venezuela 1992), que serán abordados más adelante.

Para una mejor comprensión de las propuestas de estos cónclaves resulta prudente partir de un acercamiento, desde una perspectiva histórica, a los procesos de formación de las naciones latinoamericanas para poder comprender las circunstancias bajo las que surgieron las instituciones museales en ese contexto geográfico, su desempeño en la forja de las identidades nacionales y en el posterior proceso de reafirmación identitaria, así como en la necesidad de crear mecanismos de integración con las comunidades en virtud de la defensa de los valores patrimoniales, aspectos que marcan la diferencia con el surgimiento y evolución de los museos en Europa asociados más al desarrollo de las ciencias y a la expansión del

imperialismo europeo (Lacouture, 1994, p.18). La heterogeneidad del origen de las colecciones le confirió a los museos europeos un carácter más bien universal por lo que sus propios patrimonios no constituyeron el soporte de sus propuestas, sino que enfocaron sus discursos en el ‘patrimonio de otros’.

La génesis de la formación identitaria en América Latina se encuentran en las comunidades indígenas existentes antes de la llegada de los conquistadores europeos, que si bien hasta la actualidad constituyen un componente demográfico y cultural significativo de la mayoría de las naciones centro y sur americanas y en menor medida de los países del área del Caribe insular, por largo tiempo no fueron tenidos en cuenta por las historiografías nacionales o fueron estudiados bajo criterios clasistas, de manera que los discursos oficialistas no reconocían la riqueza de las tradiciones de los que estos sectores eran portadores y cultivadores y por ende de los aportes al patrimonio cultural de las naciones.

El proyecto de conquista y colonización impulsado por la corona española en las postrimerías del siglo XV respondió a causales de índole económica, tecnológica y cultural. La vertiente económica estuvo fundamentada en el surgimiento y progreso del mercantilismo que estimuló la necesidad de búsqueda de nuevas rutas comerciales en Asia y al mismo tiempo planteó la ocupación y establecimiento de factorías castellanas en los territorios localizados en el tránsito por la referida ruta.

Si bien la presencia hispana fue predominante en la conquista y colonización de América, Portugal lo hizo a inicios del siglo XVI y en las dos primeras décadas del siglo XVII otras potencias europeas también extendieron su influencia hacia este lado del Atlántico a decir de Francia, los Países Bajos y el imperio Británico, que durante su hegemonía impulsaron la llegada bajo diversas condiciones de otros componentes sociales (negros, asiáticos, árabes, etc.), que formaron parte del rico y complejo entramado étnico-cultural que dio paso posteriormente a las identidades nacionales y a la identidad latinoamericana.

Es pertinente distinguir las profundas, diversas e impactantes consecuencias que acarreó este fenómeno. En lo que a economía se refiere, la colonización fomentó el desarrollo de la agricultura, la minería, el comercio, y el surgimiento de nuevas ciudades. La existencia de oro y plata constituyeron un potencial atractivo para sucesivas expediciones en diferentes zonas. Sin embargo, el proceso de conquista y colonización de América tuvo su lado bien

oscuro con nefastas consecuencias para una parte considerable de las poblaciones nativas, sobre todo para las del área insular.

La introducción del modo de vida europeo, el referido desarrollo y la imposición de la evangelización se llevaron a cabo sobre la base del sometimiento de los pueblos que a la llegada de los conquistadores tenían sus propias costumbres expresadas en prácticas económicas, sociales y religiosas que se vieron forzosamente truncadas, sobre todo en las colonias insulares, “el choque violento con una cultura que los humillaba y vejaba, que destruía sus ídolos y pisoteaban su religión, (...)” (Pérez, 1972, p.70). Este precisamente fue el coste a pagar no solamente por las poblaciones aborígenes sino por las sucesivas durante el dominio colonial europeo en tierras de América.

El mestizaje producto de la interacción e integración étnica que en principio tuvo como pilares al conquistador y al indígena, fue incorporando, en mayor o menor medida, al resto de los ingredientes sociales, teniendo lugar un mestizaje cultural o interculturalidad, donde cada grupo tomó y aportó elementos que en un fecundo sincretismo alumbró al criollo que con el de cursar del tiempo se erigió como cimiento en la conformación de los procesos identitarios de las naciones que integran esta región geográfica-cultural, gestados en la búsqueda de una identidad genuina cuya expresión cimera fueron los procesos emancipadores acontecidos durante todo el siglo XIX y que pusieron fin, en las postrimerías de la centuria, a cuatro siglos de dominio colonial europeo.

El final del dominio colonial no significó la ruptura total con los patrones de las metrópolis. En lo que a museos concierne, lógicamente el referente lo constituyó, el modelo europeo, por supuesto con las limitaciones que en el orden económico, político, social, demográfico y cultural resultaron consecuencia de las luchas independentistas y de la condición de neocolonias en buena parte de ellos. Fue así que se crearon algunos museos de historia natural, otros llamados Museos Nacionales o de Historia Nacional, destinados a establecer una identidad, reservorios de una memoria generalmente fragmentada y además escindida entre el antes y el después de la conquista, entre los que se encontraron los de Bogotá y Buenos Aires en 1823 y el de México fundado en 1825 (DeCarli, 2004, p.3)

Estudiosos del tema de los museos latinoamericanos y su incidencia en los procesos de construcción identitaria convienen en que “valdría la pena hacer la historia de este tipo de museos en el mundo para seguramente, asignarle a la América Latina del siglo XIX su

paternidad, dentro del surgimiento de las nuevas naciones.” (Lacouture, 1994, p.22), y es que el peculiar desarrollo de esta área geográfica marcó, en este sentido, un aporte histórico producto de la necesidad de crear representaciones simbólicas en el proceso de consolidación de las identidades nacionales y por consiguiente del ideal de nación.

No obstante esta dinámica transitó también por la construcción de historias oficialistas, representativas de los intereses de la clase en el poder que no en pocos casos cercenaron, a conveniencia, temas relativos a las comunidades autóctonas y a grupos étnicos preteridos debido a su procedencia, expresión del ideal de ‘supremacía cultural’ heredado del periodo colonial y que ha pugnado hasta la actualidad por su permanencia, lo que por suerte cada vez más está siendo cuestionado y replanteado desde perspectivas inclusivas.

Por su parte la primera mitad del siglo XX latinoamericano estuvo caracterizado por una serie de acontecimientos que alteraron elocuentemente el curso económico, político, social, cultural y medio ambiental de las naciones, en que muchas de ellas vieron cercenados los anhelos de independencia con la política injerencista puesta en marcha por los Estados Unidos de América (EE.UU) respecto a las ex colonias europeas, en esencia dejaron de ser colonias para convertirse en neo colonias, con el empleo de mecanismos de control y ocupaciones militares.

Ciclos prolongados de inestabilidad financiera, política y social, que derivaron en enconadas luchas intestinas por el poder; sucesivos golpes de estado y toma de poder de regímenes militares; alineación de la mayoría de las naciones latinoamericanas a las potencias occidentales bajo la presión de EE.UU en el contexto de la Segunda Guerra Mundial y en el período de la Guerra Fría; crecimiento de la violencia política; insuficiente gestión económica de los gobiernos incapaces de revertir las consecuencias de la hiperinflación y por tanto el incremento de la vulnerabilidad de las economías a partir de un notable aumento de las deudas externas y las secuelas de las crisis internacionales; discriminación racial, de género y de credo e imposición de modelos consecuentes con los discursos oficialistas que, en mayoría, adoptaron como paradigmas a los centros culturales de las grandes urbes, principalmente europeas y por tanto se sustentaron en una exacerbada política de exclusión de las culturas autóctonas.

Bajo estas circunstancias la postura asumida por los museos de la región durante las primeras décadas del XX, fue la de orientar sus esfuerzos por convertirse en rescatadores de

las identidades nacionales, de las expresiones independentistas que condujeron al rompimiento de las ataduras del colonialismo y las condicionantes impuestas por la injerencia de EE.UU. Al respecto el Secretario Ejecutivo del Comité Cubano del ICOM apuntó:

“Como mencionaba al tratarlo, asume características muy específicas y diferenciadores en relación con otras latitudes e, indudablemente-como ha quedado demostrado-, fue un proceso muy estrechamente vinculado a la definición de fronteras geográficas y la creación de países que más tarde van a ser naciones, en tanto que a un primer conocimiento de esa parte del mundo y de rescate de identidades. La puesta en primer plano las particularidades de cada uno de esos países van acondicionar también el coleccionismo. Así, de un primer coleccionismo eminentemente científico se pasa a otro más diversificado en el que asumen el arte colonial y los productos de rico quehacer del hombre autóctono, visto esto también con una mirada antropológica muy diversa, incluyendo la puesta en valor de la creación artística del «hombre americano»”(Linares, 2013, p.45)<sup>6</sup>

Lógicamente el museo y con él la actividad inherente a su contexto, no estuvo al margen de los acontecimientos sociales. Precisamente la dinámica y el alcance de los acontecimientos proporcionaron que estas instituciones se fueran reafirmando como reservorios de saberes acumulados por grupos identificados étnicamente. Así el surgimiento y evolución de los museos en América Latina tuvo una estrecha relación con el acontecer político, económico, social y cultural, en tanto la acompasada participación de estas instituciones en el propio proceso de construcción identitaria, y en la comprensión y asimilación de la heterogeneidad como rasgo distintivo de la propia identidad.

Reconocer la existencia de valores donde lo vernáculo y lo foráneo delinearon la diversidad cultural que a la vez se sinterizó en el ‘hombre americano’ resultan indicadores del fomento de un sentido de pertenencia, pertinencia y auto reconocimiento que fueron enriqueciendo los valores intrínsecos de las colecciones que se conformaron ya no solamente en el plano de las ciencias naturales, sino que involucraron un amplio espectro de objetos relacionados con las historias nacionales que requerían ser expresadas. De este panorama emergió la impostergable necesidad de que los museos latinoamericanos tomaran parte en las convulsas transformaciones que desde entonces y hasta la actualidad han permanecido a la orden del día en la región.

---

<sup>6</sup> Arquitecto cubano, vinculado desde inicios de la década de 1960 a múltiples proyectos de remodelación, diseño e instalación de museos y exposiciones. Se desempeña como asesor de la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana y Secretario Ejecutivo del Comité Cubano del ICOM. Es miembro de la Comisión Nacional de Monumentos y del Consejo Internacional de Museos y Sitios (ICOMOS).

La realidad de América Latina, vista desde la más amplia de las perspectivas, plagada de antagonismos sociales y profundas desigualdades, en la que los sectores dominantes de la economía, la política y la cultura ponían todos sus esfuerzos en mantener el status quo favorable a sus intereses de clases. Conjuntamente la existencia de sectores mayoritarios exhibiendo altos índices de pobreza y exclusión, fue condicionando un pensamiento, en lo que actividad museal se refiere, encauzado hacia la imprescindible necesidad de dar un vuelco a las concepciones que por más de un siglo habían delineado la operatividad de los museos.

El pensamiento museológico existente hasta entonces, aferrado a un tradicionalismo que con el transcurso del tiempo enclaustraba cada vez más al museo en los límites espaciales de las edificaciones que lo contenían, fue instado a reevaluar esa visión restringida a un espacio físico inamovible y más allá de multiplicar estas instituciones se trataba de ampliar las concepciones de su dinámica. “No se trataba de que los museos como institución se extendieran por todo el territorio. Sino extender el campo museológico” (Desvallées, 1989).

En otros términos se trataba, y se trata, de sacar de sus propios muros el accionar de los museos con una mayor socialización de su praxis a partir de la convergencia con los procesos sociales específicos de las comunidades de las que forman parte. De igual manera se redimensionó las particularidades del propio ‘objeto’ al convertirlo en un medio de interpelación a la realidad social y en conjunto con ello los públicos que hasta entonces habían mantenido una postura de espectadores pasivos se convirtieron en actores integrantes y participantes del proceso museal, lo que ha conllevado a que, incluso hasta los más recientes días, se esté reevaluando el propio concepto de público y se estén empleando términos como visitantes, usuarios o clientes.

Se hizo necesario colocar al museo en la dinámica del desarrollo social a partir de un enfoque integrador y participativo, que reconociera en la comunidad su razón de existir, a la vez que la comunidad reconociera al museo parte esencial de ella, creándose por tanto una relación de reconocimiento mutuo en un proceso sincrónico ampliando el radio de acción hacia los espacios comunitarios donde se encuentran las fuentes nutricias de los acervos que tienen la responsabilidad de preservar y con los que, en esos mismos espacios, puede

interactuar, de manera que lo museal, entendido en límites meramente institucionales<sup>7</sup>, se torne en un dinámico proceso museológico con alcance en los más disímiles espacios.

La extensión del campo de ejercicio de los museos considerado no solamente en términos de escenario de acción, sino en cuanto a la diversidad de sus perfiles con énfasis en los servicios educativos, constituyó centro de preocupación y ocupación de la comunidad de museólogos y objeto de reuniones internacionales, como fue el caso del Seminario Internacional El Papel de los Museos en la Educación, celebrado en Nueva York en 1952 que abordó temáticas relativas a la inclusión de niños, jóvenes y adultos a los servicios educativos de las instituciones museales; poner el alcance de dichos servicios a otros sectores vulnerables de la población como aquellos con diferencias físicas; igualmente se puso interés en los problemas educacionales de los países subdesarrollados (The role of museums in education: UNESCO International Seminar, Brooklyn, 1952)

Aunque este sería el cónclave pionero en lo que a dimensión educativa de los museos se refiere fue en su sucesor, el Seminario Regional de la UNESCO Sobre el Papel Pedagógico de los Museos, celebrado en Rio de Janeiro en 1958 donde se encuentra la génesis de la dimensión social de los museos a partir de que el eje central del encuentro versó en torno a la necesidad de ampliar los horizontes de la pedagogía de los museos con un enfoque democrático a través de la participación como elemento esencial del conocimiento existente fuera de los lineales marcos institucionales.

Cuba incorporada desde 1947 a la UNESCO tuvo una doble participación en este Seminario, por una parte en calidad de delegados asistieron Rafael Fernández Villa Urrutia, subdirector del Museo Nacional, con sede en La Habana, y Teresita Bertot Valdés, auxiliar del director de la misma institución y por otro lado como parte del personal dirigente designado por la UNESCO Rafaela Chacón Nardi, auxiliar en la División de Actividades Culturales del Centro Regional de la Unesco en el Hemisferio Occidental (CRUHO) radicado en capital cubana, que será tratado más adelante, quien tuvo a su cargo la presentación de un informe relativo a las reuniones de mesa redonda, calificado de ‘muy brillante’.

Si bien es cierto que la participación de Cuba en organizaciones y cónclaves internacionales relativos al patrimonio y la museología es uno de los temas pendientes de estudio, a consideración de la autora, se puede valorar la importancia de la participación en

---

<sup>7</sup> Criterio basado en comentarios de la Profesora Doctora Judite Primo en aula de mayo de 2015

este Seminario en dos sentidos. Por un lado como representante del CRUHO al ser ésta la primera institución de su tipo creada en el hemisferio occidental le confirió, de cierta manera, un reconocimiento a la Isla en el contexto latinoamericano y por otra parte la presencia de la institución museo a través del Museo Nacional resultó expresión de que con independencia de que Cuba fue la última de las naciones de América Latina en librarse del dominio colonial y de tener una institución de ese tipo existía una práctica y una conciencia en torno papel que podían desempeñar estas instituciones en la educación, aspecto que sería redimensionado con las nuevas perspectivas que se abrieron para el ámbito de la cultura en general con el triunfo revolucionario.

La llamada de atención respecto a la necesidad de extender el radio de acción de los museos marcó, durante los años 60 y 70, el punto de partida de la evolución y progresiva consolidación de un pensamiento que se fue liberando de los muros de la tradicionalidad y junto a ello el concepto de museo fue experimentando cambios atemperados a las nuevas realidades y las consiguientes demandas sociales que ello implicaba, lo que continuaría siendo objeto de profundas reflexiones en encuentros posteriores y que resultó ser el soporte para el surgimiento de la corriente de pensamiento denominada Nueva Museología.

“En estos nuevos planteamientos ni la exposición, ni el museo son el fin en sí mismos de la acción museológica, sino que son medios. Son los medios por los cuales la comunidad puede dialogar con su Patrimonio. Son los medios por los cuales la comunidad puede transmitir su identidad. Y, en definitiva, son los medios por los cuales la comunidad se desarrolla y evoluciona hacia un futuro por medio de la recuperación, utilización y potenciación del pasado” (Navajas, 2012, p.243)

La reorientación conceptual de la operatividad de los museos consecuente con los cambios sustanciales de las realidades sociales implicó la modificación de la manera de entender las historias y el patrimonio, que dada la pasividad y contemplatividad perfilada por la tradicionalidad, más bien pudieran concebirse secuestrados o retenidos en objetos constituyéndose éstos y con ellos los propios museos como el fin del proceso museal. Contrariamente la Nueva Museología invirtió la pirámide tradicional donde historia y patrimonio se devuelven a sus entornos sociales con enfoques reflexivos, dialógicos y abiertos para ser enriquecidos por sus genuinos propietarios, proceso en el cual objetos y museos resultan los medios a través de los cuales tiene lugar el encuentro del sujeto con su realidad.

El nuevo pensamiento museológico en el contexto latinoamericano se correspondió con los derroteros transitados por la región en esos años, determinado por una serie de

sucesos, entre los cuales uno de los de mayor incidencia lo constituyó el triunfo de la Revolución Cubana, en 1959, primera de su tipo en todo el continente, que se alzó como una alerta de lo que podría ocurrir en otras naciones y por tanto un peligro real para los intereses económicos y políticos de EE.UU en la región, quien favoreció a partir de los años 60 el establecimiento de dictaduras militares en Latinoamérica alcanzando, a partir de 1970, la máxima expresión en la Operación Cóndor como se denominó al conjunto de acciones y apoyo mutuo entre los regímenes dictatoriales, principalmente del Cono Sur americano, para el derrocamiento de los movimientos de izquierda.

Bajo estas condicionantes emergió la necesidad de reorientar la dinámica museal con una mayor proyección hacia los entornos comunitarios, y por tanto de que los museos se convirtieran en un ente dinamizador de los procesos sociales, resultó el argumento principal de la Mesa Redonda de Santiago de Chile efectuada en 1972, auspiciada por la UNESCO, cuyo objetivo estuvo encaminado a la participación de los museos en la solución de problemas sociales relacionados con las transformaciones y el desarrollo en el contexto geográfico latinoamericano. Uno de los pronunciamientos más importantes fue el redimensionamiento de las funciones de los museos:

“La función básica del museo es ubicar al público dentro de su mundo para que tome conciencia de su problemática como hombre individuo como hombre social. (...) debe propenderse a la constitución de museos integrados, en los cuales sus temas, sus colecciones están interrelacionadas entre sí y con el medio ambiente del hombre, tanto el natural como el social (...). Esta perspectiva no niega a los museos actuales, ni implica el abandono del criterio de los museos especializados, pero se considera que ella constituye el camino más racional y lógico que conduce al desarrollo y evolución de los museos para un mejor servicio a la sociedad” (Mesa Redonda de Santiago de Chile, 1972)

Un aspecto innovador de este encuentro fue la diversidad de temas propuestos para debates que giraron en torno a la implicación de los museos en la educación; el medio ambiente; el desarrollo cultural y agrícola de las zonas rurales; en el desarrollo científico y tecnológico, de manera general en los problemas sociales y culturales de las comunidades. De modo que en este orden uno de los aportes trascendentales del cónclave fue la incorporación del concepto de ‘museo integral’, en el que la matriz del proceso museológico radicara no solamente en la interrelación del individuo con las colecciones, sino en la interrelación de ese mismo individuo con su entorno natural y social ofreciéndole las herramientas necesarias para un mayor y mejor conocimiento y entendimiento de sus realidades.

En esencia los museos como instituciones al servicio de las comunidades fueron llamadas a convertirse en componentes esenciales en el desarrollo integral de las comunidades, sobre todo en la realidad de América Latina marcada por crisis económicas, políticas y sociales en casi todas las naciones; con profundos antagonismo entre los sectores sociales, entre las zonas rurales y urbanas y aunque por estas mismas razones frecuentemente los museos han visto frustrado el desempeño de ese comprometimiento social, constituyó un incuestionable paso de avance la toma de conciencia respecto a las problemáticas sociales y el entendimiento de la necesaria proyección de los museos en acompañar a sus respectivas comunidades en la búsqueda de alternativas a la solución de sus necesidades.

Concordante con los temas tratados, la participación activa por primera vez de especialistas de las ramas referidas devino en expresión manifiesta del enfoque interdisciplinar con que debía desarrollarse la práctica museológica en lo adelante, en consonancia con la concepción integral de los museos, como el camino más viable para alcanzar la intervención de estas instituciones en el desarrollo de las comunidades en las que estaban emplazados. Como colofón de las reflexiones se elaboró un documento devenido en la Declaración de Santiago de Chile:

“...de todos el más innovador y de extrema importancia para la museología, que apela a una acción museológica comprometida con cuestiones sociales, económicas, educacionales y políticas. Alerta para el papel político del museólogo y el reconocimiento de la importancia del ciudadano en todo el proceso de preservación, entendimiento y divulgación del patrimonio cultural.” (Primo, 2011, p.37).

Por tanto el centro de atención ya no lo ocuparían las colecciones en las áreas expositivas tradicionales; sino que ese lugar fue reconocido para el individuo y las comunidades con enfoque integrador, donde el nivel participativo y consciente en la transformación de las realidades fuera equitativo para todos los sectores sociales, y al museo como parte de esa realidad le corresponde no solamente formar parte de esa integración, sino de actuar como propiciador de la misma e igualmente partícipe de los cambios estructurales, de modo que la integración contiene en sí el carácter multidisciplinar y sobre todo interdisciplinar de la museología.

Conjuntamente los museólogos se replantearon el papel que ellos mismos debían desempeñar afín con las inminentes transformaciones que demandaba el momento, como actores político y social comprometidos con sus realidades, de manera que la Mesa Redonda de Santiago de Chile estableció el momento circunstancial del surgimiento de una nueva

tendencia de pensamiento museológico: la Nueva Museología. No obstante la cruda realidad que en décadas siguientes continuó operando en el contexto latinoamericano, constituyó un freno para la práctica de esta nueva perspectiva, baste con referir el golpe de estado en el propio Chile a poco más de un año de efectuada la Mesa Redonda, que marcó el panorama político, económico y social del país con la instauración de la dictadura de Augusto Pinochet por un período de catorce años.

En la documentación relacionada con este cónclave no aparece Cuba registrada en ninguna de las categorías de participantes, así como tampoco ninguno de los entrevistados para este ejercicio ofreció información al respecto. Sin embargo resultan interesantes las referencias que aparecen en los debates concernientes a los temas del comportamiento de la urbanización en América Latina, conducidos por el arquitecto argentino Jorge E. Hardy, reconociendo que a partir de 1960 Cuba aplicó una política de desarrollo conjunto para zonas rurales y urbanas, así como la organización de un sistema de planificación coordinado con la integración de los órganos administrativos y decisiones a diferentes niveles. Esto indicó la existencia de un conocimiento y reconocimiento en el contexto latinoamericano de la política del Estado cubano orientada a que los programas de urbanización no representaran una amenaza para la integridad del paisaje rural, concomitante con la responsabilidad respecto al patrimonio asumida por el nuevo proyecto social desde sus inicios.

Al referirse a la Mesa Redonda de Santiago de Chile, Linares (2008) expresó “se piensa que fue un fenómeno regional, yo creo que fue un fenómeno universal en el campo de la museología”. Es evidente que su alcance trascendió el contexto regional y la premisa de que lo principal en un museo es el público para el cual es creado ha ido ganando cada vez más seguidores, por lo que no es fortuito que la Declaración emanada de este paradigmático encuentro sea considerada como uno de los documentos básicos de la museología contemporánea.

A partir de ese momento en la palestra internacional se fue experimentando una tendencia creciente en cuanto a la percepción de la función que deben desempeñar las instituciones museales en la sociedad en la medida que constituyen un factor de integración y cohesión social. De manera que los museos pueden constituirse como mecanismos de acompañamiento de las comunidades en los procesos de cambios sociales, incluso en aquellas

sociedades que experimentan un incremento de las desigualdades y la disolución de los lazos sociales.

Dando continuidad a los postulados de Santiago de Chile en cuanto a las nuevas miradas, interpretaciones y urgente necesidad de entender al museo y sus funciones desde una perspectiva social e integradora, en 1984 se produjo la Declaración de Québec, resultado del I Taller Internacional de los Ecomuseos y la Nueva Museología, en la que fueron reconocidos a nivel internacional los principios básicos de la nueva museología, a saber:

“En el mundo contemporáneo que tiende a integrar todas las formas de desarrollo, la museología debe ampliar sus objetivos, más allá de su papel y funciones tradicionales de identificación, de conservación y de educación, a prácticas más vastas que estos objetivos, para que su acción pueda incidir mejor en el entorno humano y físico.

Para conseguir este objetivo e integrar a la población en su acción, la museología recurre cada vez más a la interdisciplinaridad, a los nuevos métodos de comunicación, comunes a todo tipo de acción cultural y a los nuevos métodos de gestión capaces de integrar a los usuarios.

Preservando los hallazgos materiales de las civilizaciones pasadas, protegiendo aquellos que son testimonios de las aspiraciones y de la tecnología actual, la nueva museología ecomuseología, museología comunitaria y otras formas de museología activa se interesa en primer lugar por el desarrollo de los pueblos, reflejando los principios motores de su evolución asociándoles, a su vez, a los proyectos de futuro” (Declaración de Quebec, 1984)

La ratificación de los principios de Santiago de Chile le imprimió a este movimiento un sello de vanguardia dentro del pensamiento museológico de la segunda mitad del siglo XX en tanto la concepción humanitaria asumida respecto a los procesos museológicos y a la contextualización de los mismos acorde a las características específicas de cada entorno bajo la acción interdisciplinar como herramienta imprescindible de acercamiento, conocimiento e interacción con las comunidades. El hecho de convocar a los museólogos a emplear los recursos que aportan las diferentes formas de hacer museología en aras del desarrollo de los pueblos expresa la preocupación y ocupación de los profesionales de los museos por lograr un acercamiento cada vez mayor y más eficaz con los entornos comunitarios.

Pocos días después de este Taller, tuvo lugar en México la Declaración de Oaxtepec, la que ratificó los principios de Santiago de Chile y Quebec. Esta declaración se sustentó en la trilogía territorio – patrimonio –comunidad, que substituyó a la fórmula tradicionalista del edificio-colección-público, y en la relación dialéctica entre esos tres componentes como requisito indispensable para la consolidación identitaria de los pueblos, en la medida del

reconocimiento que las comunidades hagan de sus valores patrimoniales y que sean conscientes del papel de ese patrimonio en virtud de su propio desarrollo integral.

El museo tradicional se produce en un edificio con una colección y para un público determinado. Se plantea el rescate de estos principios ampliándolos a un territorio, a un patrimonio integrado y a una comunidad participativa, que es lo que se denomina ecomuseos, mismo que se propone aquí para nuestro medio, como: ACTO PEDAGÓGICO PARA EL ECODESARROLLO (Declaración de Oaxtepec, 1984)

La novedad que presenta esta declaración es la introducción del término ecodeesarrollo como la acción didáctica orientada a que las comunidades tuvieran una visión integrada de sus respectivas realidades para que pudieran participar de manera consciente y armónica en la solución de los problemas y en las proyecciones de su futuro. Por otro lado hacer partícipe a la comunidad en los procesos museológico y museal garantiza que las colecciones y temáticas que se aborden en las exposiciones sean realmente representativas de las tradiciones, cultura e interés del grupo social.

“La participación comunitaria evita las dificultades de comunicación, características del monólogo museográfico emprendido por el especialista, y recoge las tradiciones y la memoria colectivas, ubicándolas al lado del conocimiento científico” (Declaración de Oaxtepec, 1984). Esta participación comunitaria convoca a los museos a convertirse en espacios dialógicos, en los que se produzcan nuevos conocimientos a partir de la retroalimentación derivada del diálogo entre el individuo, el objeto, el museólogo y el entorno en que tengan lugar no solamente las exposiciones, sino cualquier acción museológica.

La continua evolución de esta nueva forma de pensar al museo y a la museología propició en 1985, a propósito del II Taller de los Ecomuseos y la Nueva Museología con sede en Lisboa, Portugal, el surgimiento del Movimiento Internacional para una nueva Museología (MINOM). Una de las contribuciones más importantes de este movimiento es el reconocimiento de diversas maneras con que los museos pueden desarrollar la praxis museológica, es decir no aferrarse a un patrón determinado. La realidad de cada comunidad es la que guiará al museo en los senderos a recorrer en el proceso de gestión de desarrollo y solución de problemas.

La dinámica en lo que a temas patrimoniales se refiere de las décadas de 1970 y 1980, se manifestó a través de una diversidad de encuentros de alcance internacional y regional, en África, Asia, Europa y la propia América Latina y el Caribe, auspiciados por la

UNESCO, que tuvieron como intensión la reflexión y toma de decisiones respecto a las problemáticas fundamentales de la cultura en la contemporaneidad relativos al lugar de la misma en la sociedad como recurso ineludible para el desarrollo; la protección a las identidades culturales; las relaciones interculturales; la definición de líneas relacionadas con la educación; la estimulación de la producción artística y aspectos relacionados con la administración y el financiamiento del desarrollo cultural.

De igual manera fueron colocados temas referentes al desempeño de los museos en las diferentes áreas geográficas y la participación de los mismos en la preservación de los valores patrimoniales acorde a las necesidades del mundo moderno y conjuntamente la visualización de la museología como componente importante del desarrollo social. Entre estos encuentros vale destacar la Convención sobre la Protección del Patrimonio Mundial Cultural y Natural adoptada por la Conferencia General de la UNESCO en su XVII reunión realizada en 1972 en París y la Conferencia Mundial sobre Políticas Culturales efectuada en 1982 en México.

El panorama operante en América Latina a inicios de la década de 1990 no difería del de décadas anteriores en cuanto al desequilibrio económico y la desintegración sociocultural de las comunidades lo que condujo a la búsqueda de alternativas para la integración regional a través de mecanismos de cooperación como fue el Mercado Común del Sur (MERCOSUR). Más allá de lo que en materia económica significaban estos mecanismos, resultaron ser actos de reafirmación identitaria regional ante la creciente globalización, que por un lado abre nuevos horizontes al conocimiento y al intercambio cultural generando nuevas fuentes de desarrollo, y por otro implica la homogeneización de patrones culturales de sociedades dominantes a través principalmente de la internalización de los medios de comunicación en detrimento de la integridad de las identidades nacionales en general, y de las culturas populares en particular sobre todo de los países subdesarrollados.

En 1992 en el contexto del Seminario La misión de los museos en América Latina: Nuevos retos, con representación de once países latinoamericanos, se patentizó el papel de los museos como uno de los actores protagónicos del desarrollo de la región, al colocar en el eje de los debates una serie de aspectos que dinamizaron las mesas de trabajo y a partir de los cuales se establecieron los nuevos desafíos que en lo adelante debían enfrentar los museos, a saber:

- La inserción de las políticas museológicas en los planos del sector de la cultura.
- Toma de conciencia del poder decisivo que esta tiene para el desarrollo de los pueblos.
- Reflexión sobre la acción social del museo. Análisis de las proposiciones teóricas en torno de los museos del futuro.
- Estrategias efectivas para captación del control de los recursos financieros.
- Soportes legales e innovaciones de organización de los museos.
- El perfil de los profesionales para las instituciones museológicas.
- El museo como inicio de comunicación. (Declaración de Caracas ICOM, 1992)

El enfoque futurista con que se orientó la función social de los museos reafirmó los postulados planteados en Santiago de Chile en cuanto a la responsabilidad de estas instituciones en el desarrollo integral y sostenible no solamente de las comunidades donde estuvieran emplazados sino también para toda nación, como instrumento del conocimiento de realidades históricas y la comprensión de la necesidad de presentes y futuras transformaciones, considerando que los museos:

“Deben constituirse en instrumento eficaz para el robustecimiento de la identidad cultural de nuestros pueblos y para su conocimiento mutuo - fundamento de la integración - Tiene también un papel esencial en el proceso de desmitificación de la tecnología, para su asimilación al desarrollo integral de nuestros pueblos. Por fin, un papel imprescindible para la toma de conciencia de la preservación del medio ambiente, donde hombre, naturaleza y cultura forman un conjunto armónico e indivisible”. (Declaración de Caracas, 1992)

Caracas enfatizó el compromiso social de los museos, en su condición de institución al servicio de la comunidad, no solo en la preservación de los acervos culturales de las comunidades, sino en hacer partícipes activos a las mismas comunidades en esa preservación, entendida desde una perspectiva dinámica, enriquecedora, constantemente revitalizada; por tanto reforzó la necesidad de la formación de una conciencia sobre la salvaguardia del patrimonio, atendiendo a las circunstancias de los pueblos latinoamericanos, con una plataforma tutelar en el binomio relacional museo-comunidad.

La diversidad y complejidad de los temas estuvieron en plena consonancia con la propia dinámica regional, incluso se pudiera considerar que como ningún otro cónclave museológico regional, este fue testigo de la convulsa realidad latinoamericana

en tanto el cuatro de febrero, dos días antes de finalizado el encuentro, en la propia Venezuela tuvo lugar un intento de golpe de estado a cargo de un grupo de militares liderados por Hugo Chávez Frías.

En esta ocasión Cuba estuvo representada a través de Moraima Clavijo en su doble condición de vicepresidenta del Comité Cubano del ICOM y de jefa del Departamento de Museos de la DNPC. “Fue un evento profundo y enriquecedor con resultados teóricos tangibles” (comunicación personal, 22 de abril de 2017), y aunque la museología en Cuba se fue acondicionando acorde a las especificidades del contexto nacional, los resultados de este encuentro y de su predecesor de 1972 fueron observados como referentes externos dentro de la conformación de la plataforma conceptual y operativa para la gestión del patrimonio cubano.

Tanto la Mesa Redonda de Santiago de Chile como la Declaración de Caracas, a pesar del tiempo transcurrido entre ellos y de sus respectivos objetivos, no dejaron margen a dudas de los profundos desafíos que debían y deben enfrentar los museos latinoamericanos en un entorno acechado constante y aceleradamente por las tendencias del neoliberalismo y la globalización, en detrimento de las identidades culturales de cada una de las naciones y de todas en conjunto. Los museos en lo adelante estuvieron llamados a consolidar su posición como espacios de confrontación, de reconocimiento colectivo, de reafirmación de identidades y de creación de relaciones sociales desde perspectivas participativas e integradoras.

En esencia, estos dos paradigmáticos cónclaves sentaron pautas para la sistematización de posturas reflexivas en cuanto a la misión, retos y desafíos que tenían ante sí los museos en el contexto de América Latina, cuya realidad denotó que en un espacio temporal de veinte años, no solo se mantuvieron sino que se tornaron mucho más profundas las diferencias clasistas y por ende los consiguientes antagonismos sociales, que unido a la adopción de modelos neoliberales, representaba un potencial peligro para el sostenimiento de las identidades nacionales.

La manifiesta revolución y evolución del pensamiento museológico contemporáneo referente al papel de los museos en la sociedad, sin dudas, ha ido ganando en solidez y en seguidores con la adopción de posturas reflexivas que trascienden la mera institucionalización, en cuanto al lugar que han ocupado y el que deben ocupar estas instituciones, lo que ha estado condicionado por la estructuración y consolidación de un

aparato teórico sustentado en la reinterpretación de las categorías operantes tradicionalmente en la museología, principalmente lo que a patrimonio se refiere, con la ampliación de los horizontes hacia las comunidades.

El pensamiento restringido a lo meramente museal, entendido hacia el interior de la institución, se ha ido combinando con el accionar en diversos espacios, incluyendo además otras instituciones culturales o de las más diversas índoles; convirtiéndose en un complejo proceso museológico con matiz integrador, participativo, gestor de una concepción mucho más abarcadora del patrimonio enclaustrado en almacenes y áreas expositivas y al que debe devolverse su vitalidad, conseguida solamente si interactúa ‘en la’ y ‘con la’ comunidad que le dio origen, enriquecido con otras dimensiones como la natural y la intangible aportadas por la dinámica de la propia comunidad, acumulada y expresada en costumbres, comportamientos, saberes, experiencias colectivas, leyendas, rituales y hasta en las formas en que solucionan los problemas de la cotidianidad.

“La gestión cultural pública no solo debe trabajar para los ciudadanos sino que debe hacerlo con ellos. Con el objetivo de que la comunidad recupere sus bienes simbólicos, desarrollando así su sentido de pertenencia, imprescindible para la construcción colectiva de la nación. El desafío entonces es activar la participación, no solo en el goce del patrimonio, sino fundamentalmente en la apropiación completa por parte de la comunidad de este bien que le pertenece, residiendo en este concepto la verdadera democratización de la cultura” (Martín, 2002, p.1)

La efectividad de toda acción para la protección de los valores patrimoniales depende del carácter democrático de su planeamiento, ejecución y evaluación expresado en la participación de todos los actores sociales en dicho proceso a través del trabajo conjunto de la comunidad, instituciones gubernamentales y no gubernamentales en la identificación, valorización y reconocimiento de aquellos elementos que han sido y son creados en los propios espacios comunitarios y por tanto son las propias comunidades las encargadas de mantenerlos y transmitirlos a través de diferentes mecanismos de gestión y socialización.

En la manera tradicional de trazar y ejecutar las estrategias de colecta, con el afán de engrosar las colecciones, con frecuencia los museos mantienen una postura hegemónica respecto al patrimonio que resguardan y no tienen en cuenta que es precisamente en la cotidianidad de las comunidades, en sus costumbres y los modos de producir su propia existencia que se encuentra la esencia del patrimonio que preservan. Consecuentemente no podrá tener lugar la producción de conocimientos al no existir retroalimentación entre la

institución y la matriz del patrimonio, lo que implica un inexorable estanco del discurso comunicacional al no producirse la necesaria y constante actualización de los niveles informacionales de las colecciones.

“(…) Esa pieza que además de poseer condiciones específicas (medidas, materiales, historia, ubicación, etc.), es la plasmación de un imaginario: una entidad material a la que se le otorga un significado, una trascendencia, y que, en virtud de esa metamorfosis-la de alcanzar ese status de museable-, debe ser articulada, editada, escenografiada, para integrarse en un nuevo discurso cargado a su vez de significado y trascendencia” (Díaz, 2008, p.93)

El objeto museizado se convierte en un medio de interpretación y en recurso de comunicación de la realidad, para lograr eso es imprescindible enriquecer la interconexión objeto-entorno a través del descubrimiento sistemático de valores añadidos que subyacen en la sapiencia colectiva de los contextos naturales y la asignación de la función simbólica y referencial que pueden tener para las colectividades de procedencia, siendo precisamente el sostenimiento de esa interconectividad el mecanismo garante de la participación de las comunidades en la gestión de su patrimonio.

Concordante con esto las líneas del pensamiento museológico inserto dentro de las corrientes de la nueva museología, convocan a que “Cualquier acción recuperadora deberá tener como protagonista principal al ser humano, entendido este como el productor, transmisor y portador de patrones culturales identitarios” (Leal, 2005, p.2). Se trata de humanizar no solamente la acción protectora del patrimonio, sino al patrimonio mismo en la medida de que como producto de la actividad humana, su perdurabilidad dependerá, en gran medida, de los niveles que alcance el propio desarrollo humano y conjuntamente con ello de la visión dinámica y renovadora con que se logre entender.

La salvaguardia del patrimonio resulta ser una premisa indispensable para que cualquier nación, pueblo o comunidad pueda proyectar su futuro, en la medida de que el mismo constituye el componente principal de las identidades, de manera que la preservación del mismo se logra con el fomento de una conciencia y apropiación colectiva, para lo cual el museo deviene en un instrumento dinamizador y en un espacio propicio para el diálogo necesario y enriquecedor de procesos que acontecen en las propias comunidades.

De modo que se ratifica el criterio de la necesidad de entender que para alcanzar este papel renovador, indudablemente se requiere que los museos experimenten no solo un cambio de imagen, sino un vuelco del enfoque unidisciplinario, hacia la interdisciplinariedad y la

transdisciplinariedad<sup>8</sup> con la necesaria convergencia de herramientas, métodos y técnicas que aportan las más variadas disciplinas que pueden interactuar en el campo de la museología en general, sólo así se podrá asumir una visión más objetiva de las potencialidades que tienen los museos para el desarrollo integral de las comunidades a las cuales pertenecen.

“Considerados así, los museos han adoptado una misión más ambiciosa de lo que nunca soñaron, de fondo antropológico, que les convierte en instrumentos de orientación histórica y afectiva, sobre los que se asientan y se legitiman las identidades colectivas, tengan el estatuto cultural que tengan” (Bolaños, 2006, p.13)

Estos enfoques responden al avance vertiginoso que experimenta el conocimiento que en la actualidad demanda cada vez más una mayor comprensión de la diversidad antropológica, étnica, lingüística y sociocultural. La complejidad de la realidad humana convoca a los científicos sociales a plantear problemas y buscar respuestas con nuevos conceptos y nuevas estrategias que superen la investigación disciplinar. Por ende, la interdisciplinariedad implica una reorientación porque integra varias disciplinas que en una relación simétrica, dinámica e interactiva conjugan perspectivas de análisis propias de cada una para enriquecer la mirada del objeto de estudio.

Bajo estas nuevas miradas e interpretaciones, el museo deja atrás cada vez más su papel de simple receptor de objetos destinados a la contemplación y deleite elitista. A partir de las nuevas concepciones que adquieren sobre el papel y el significado que deben tener los bienes patrimoniales en la sociedad. El frío y distanciado vitrinismo que por décadas caracterizó las áreas expositivas de estas instituciones tiene que ser sustituido por espacios interactivos, donde el nivel participativo de las comunidades es indispensable para la transformación del campo de acción de los museos.

Desde esta perspectiva, la reorientación de la dimensión comunicativa ha constituido una de las principales plataformas sobre las que se asientan las aspiraciones de integración e integralidad de estas instituciones. “Un museo que guarda una memoria y no la proyecta es lo mismo que olvidarla. Si no la comunica, no cumple su función de mediador entre el patrimonio y la comunidad. No es un museo de hecho porque no cumple su función” (Ferro, 2003, p.38), para ello requiere ampliar el espectro de las colecciones hacia las diferentes

---

<sup>8</sup> La transdisciplinariedad permite la comprensión de problemas teniendo como premisa la complejidad real del contexto incluyendo todos los elementos que la conforman. Implica hacer partícipes de la dinámica museal no solamente a científicos sino a los más diversos actores: profesionales de diferentes esferas, autoridades, empresarios, sectores laborales, campesinos, etc., que participen en las diferentes etapas del proceso.

dimensiones como el natural e intangible, este último pocas veces tenido en cuenta en la política de colecta, reducido su tratamiento a ocasionales espacios dentro de la animación sociocultural. Igualmente sucede en las exposiciones donde es poco frecuente que se comunique la intangibilidad de lo tangible que se exhibe, lo que constituye una expresión de la ineficacia pedagógica que suele caracterizar todavía los discursos expositivos.

Proporcionalmente con la renovación de las concepciones respecto a la función de los museos ha tenido lugar un proceso de reorientación de los criterios de conformación de sus colecciones, sometidos, en muchos casos y por largo tiempo a rigurosos límites temporales, aunque, por supuesto, no cabe dudas de que la premisa fundamental para la conceptualización de un bien patrimonial es el reconocimiento que como tal haga de ello la colectividad que lo posea.

“Todo es museable, por lo menos en tesis todo puede ser incluido en el campo de posibilidades del museo. Esa capacidad inclusiva tiene relación directa con su poder de producir metamorfosis de significados y funciones, con su aptitud para la adaptación a los acondicionamientos históricos y sociales y a su vocación para la mediación cultural” (Chagas, 1994)

La reflexión propuesta por Mario Chagas, pone atención en lo que está también más allá del almacén museal o de las salas de exposiciones, que puede estar en el quehacer cotidiano de las comunidades, y por esta misma cotidianidad y por la existencia de concepciones anquilosadas en la tradicionalidad de lo que puede y no ser considerado museable es que los museos aún pueden llegar a desconocer y por tanto prescindir en sus colecciones de evidencias patrimoniales tangibles e intangibles reconocidas como tal por las comunidades a las que pertenecen.

De los paradigmas y enfoques interdisciplinarios que se adopten en las investigaciones, dependerá, en buena medida la revaluación de los significados y significantes para determinar qué objeto pasa o no a formar parte de las colecciones museables. El objeto se constituye en un símbolo de la memoria histórica individual y colectiva, en testimonio de sabiduría humana y de todo el sistema de relaciones sociales que a lo largo del tiempo forjaron la personalidad y la identidad de una comunidad. Marta Arjona Pérez, consideró que:

“La cosa más pequeña, insignificante en sí, adquiere valor sumo, como símbolo de tiempo. El espíritu de los hombres afectados de uno u otro modo, según las influencias que en él actúan, se refleja con todos sus accidentes en cada uno de los objetos que imagina para el adorno o para el uso. En el caso del quehacer humano

alcanza su más alta significación en la forma de productos culturales resultante de procesos intelectuales superiores”. (Arjona, 1989, p.23)

Esto conduce a un proceso constante de codificación, decodificación y recodificación de los valores intrínsecos, extrínsecos y/o añadidos que contienen los objetos y las colecciones en conjunto, en tanto los significados y significantes que las mismas tienen en el imaginario popular de las comunidades, como presupuesto esencial de la dinámica interpretativa y comunicacional, que solo será alcanzada en la relación dialógica de todos los componentes del proceso museológico, a través de la cual el valor simbólico constituye expresión de los contextos, tiempos y circunstancias que envuelven al objeto.

Sin embargo, no son precisamente pocos los museos que todavía mantienen arraigados el tradicionalismo en su accionar. Todo proceso transformador implica una dosis de resistencia, eso es lógico y hasta comprensible. Pero cuando esa resistencia adquiere matices de perpetuidad se convierte en un elemento entorpecedor de la dialéctica del desarrollo y conduce de manera inexorable a la ruptura de los nexos relacionales entre los componentes de un sistema. Esta resistencia, que de hecho puede estar determinada por razones objetivas, en la mayoría de los casos está determinada por una fuerte subjetividad.

“Hay dominios en que el Museo se mantiene obstinadamente insensible a los cambios de la sociedad y por eso mismo se profundiza el foso que separa una parte considerable de la museología de la sociedad envolvente. Son museos llenos de fronteras, algunas reales pero otras también imaginarias, fruto de recelos y de la incompreensión que el lugar de los museos en la sociedad se altera, al mismo ritmo que la propia sociedad”. (Moutinho & Primo, 2011).

Efectivamente esto se puede entender como un estado de negación en que transcurridas las dos primeras décadas del siglo XXI aún se encuentran sumergidas en varias regiones del globo terráqueo no pocas instituciones museales, lo que puede conducir a un peligroso proceso de autofagia museológica, donde la dinámica acontece solo de manera endógena con resistencia a la articulación con los nuevos enfoques que confrontan a los discursos varados en el pasado histórico; a la no asimilación de fórmulas interpretativas que hagan de ese pasado un instrumento de comprensión del presente, de proyección al futuro, de desconstrucción de mitos y de producción de pensamientos críticos respecto a la dinámica social de la cual el propio museo forma parte.

Estos rasgos de tradicionalidad, son el resultado de un conjunto de condicionantes que transitan desde la desactualización de los presupuestos epistemológicos de la museología contemporánea, como ya se mencionó; el limitado acceso, y por tanto uso, a los recursos tecnológicos en virtud del desenvolvimiento de la dinámica museal; la escasa visión del carácter interdisciplinar de la museología, hasta el desconocimiento e incompreensión por parte de gestores y decisores de las políticas culturales del lugar que en la actualidad deben ocupar los museos como componentes del desarrollo integral de los territorios.

Los museos contemporáneos en cualquiera de los contextos geográficos donde se localicen, enfrentan constantemente desafíos de las más diversas índoles y si bien no siempre podrán incidir de manera directa en la solución de determinadas problemáticas, sí deben por lo menos ser conscientes de las mismas para poder ofrecer alternativas de acompañamiento. No se trata de que los museos se enfoquen en cambiar el mundo, sino de que asuman que sí pueden actuar como catalizadores de los cambios sociales con ofertas creativas desde una posición flexible, abierta, participativa e inclusiva tanto en el espacio institucional como en el comunitario.

“En la contemporaneidad, con los avances tecnológicos y las rápidas transformaciones de las nociones de espacio y tiempo, cabe a los museos desenvolver sus metas con el objetivo de crear condiciones para su consolidación como polos de transformación social. Democratización e inclusión, fundamentados en acciones preservacionistas y de referencia cultural. Se tornan, así, centros preparados para atraer y reflexionar saberes y haceres, buscando situar todo y cualquier hombre como agente de su propia historia. De esta forma, los museos actúan en el desenvolvimiento social, posibilitando caminos que conducen a la reflexión, a la producción de conocimientos y al desenvolvimiento de una conciencia crítica” (Nascimento& Bottrel, 2008, p.7)

En consonancia con estos desafíos y como parte de ellos, el museo debe dejar de mirar de manera nostálgica al pasado y debe convertirse en un ente emisor de estímulos, sensaciones y emociones a partir del sostenimiento de una dinámica lo suficientemente creativa y capaz de expresar el complejo entramado de relaciones sociales. Se trata entonces de convertir a los museos en una herramienta para la interpretación no solamente del patrimonio expresado a través de las colecciones contenidas en el marco institucional, sino también de la interpretación de la realidad social y de los retos y desafíos que impone la contemporaneidad, para lo cual el propio museo debe tomar absoluta conciencia de que está llamado a convertirse en un potencial agente del desarrollo local. “(...) Es decir el museo no

es lo que es por lo que tiene (...), sino también por la interacción que establece con su entorno” (Díaz, 2008, p. 52).

La propuesta es de una institución basada en la interacción constante con la comunidad a la que se debe, a través del fomento de relaciones recíprocas porque al fin el acervo que justifica la existencia de una institución como museo, es parte del patrimonio de determinada colectividad humana. Esta relación debe sustentarse en criterios compartidos donde ambas instancias deben tener la voluntad de propiciar intercambios de saberes y experiencias y donde principalmente el museo, desde su posición como agente dinamizador de los procesos sociales, tiene que conocer su comunidad y estar consciente de la necesidad de trabajar con el patrimonio local a la luz del concepto de responsabilidad compartida.

“El retorno a los valores de participación y comunidad, muy presentes en la nueva museología, aunque también en la literatura actual, deja entrever un posicionamiento más marcado a escala social, en beneficio de todos y en particular de los excluidos” (Mairesse, 2014, p.37). Al ser reconocidos como espacios públicos, los museos deben orientar su proyección al desarrollo de lazos sociales y de cohesión en el proceso de formación ciudadana; de interacción y reflexión colectiva. En virtud de ello deben asumir posturas consecuentes y comprometidas con la accesibilidad física y cultural para todos e inclusivas de grupos desfavorecidos. Deben constituirse como espacios para la reflexión y debate de temas históricos, sociales, culturales y científicos. Además deben erigirse como entidades promotoras y defensoras del respeto a los derechos humanos y la igualdad de género.

El recorrido realizado en este epígrafe por los diferentes momentos que han marcado la evolución de los museos resultó imprescindible para la concepción de la propuesta de estrategia en tanto proporcionó, en primera instancia, la reorientación de los enfoques conceptuales con que operan la mayor parte de los museos guantanameros a partir de la actualización de los presupuestos epistemológicos que rigen la gestión museológica en la actualidad y la concientización de la incidencia de los museos no solamente en la salvaguarda del patrimonio que atesoran sino en el desarrollo integral de las comunidades de las cuales forman parte.

De manera que entender a los museos como espacios dialógicos, de reflexión, dinámicos, más allá de reproductores de conocimientos sobre el patrimonio el de productor de estos, ha contribuido al despojo de su imagen rígida y sacra y a la comprensión de la urgente

necesidad de llevar a cabo la integración del accionar museal al de las potencialidades que desde lo económico, social, cultural, medio ambiental y sobre todo humano existen en las comunidades, no solo en aras de la preservación del patrimonio tangible e intangible en el marco institucional, sino para la dinamización y puesta en valor de los mismos ‘en’ y ‘con’ las propias comunidades, como la vía más acertada de garantizar su permanencia. Desde este punto de vista concordamos con el concepto de «museo integral», por su utilidad respecto al enfoque integrador en la concepción de la estrategia, visto en tres vertientes:

1. Respecto al propio sistema museal con la articulación de todos los componentes que rigen este proceso, lo cual resultó indispensable para la comprensión del carácter sistémico de esta dinámica y con ello la eliminación de concepciones parcelarias con que aun operan las instituciones del SPMG.
2. En cuanto a las alianzas con otras instituciones comprometidas con la preservación del patrimonio que no forman parte propiamente del sector patrimonial, incluso ni del sector de la cultura, en virtud de compatibilizar criterios en torno a la responsabilidad compartida en la salvaguardia de los valores patrimoniales que le son inherentes.
3. En la comprensión de que los escenarios comunitarios constituyen los espacios propicios para la dinamización del patrimonio emplazado tanto en el contexto institucional como en las propias comunidades.

Desde esta perspectiva es asumido, no solamente en esta tesis sino para el desempeño profesional, el término «responsabilidad social» de los museos sobre el de «función social», en tanto el primero remite, más allá de las funciones básicas de estas instituciones, al compromiso que deben adquirir las mismas con el entorno social del cual forma parte y a los nexos de responsabilidad recíproca y compartida respecto a los recursos patrimoniales, a partir de la internalización del compromiso contraído con la comunidad que le aporta el patrimonio que conforman sus colecciones, y que en ese patrimonio está contenido parte de la vida y la memoria colectiva de esa comunidad. Esto sin lugar a dudas, propició, una visión mucho más meridiana en la definición de los objetivos y líneas de la propuesta estratégica así como del alcance de la misma para la proyección actual y futura del SPMG.

## 1.2. Sobre las dimensiones social y educativa de la museología.

En materia del pensamiento museológico contemporáneo, posterior a la Primera Guerra Mundial, se acentuaron los debates en diferentes espacios geográficos, en torno a otorgarle un lugar a la museología dentro de las ciencias. Entendida en inicios, como Museografía, la Museología fue asumida como tal en el periodo pos bélico de la Segunda Guerra Mundial y se ha visto envuelta, cada vez con más intensidad, en debates teóricosconceptuales, sobre su condición de ciencia, disciplina científica, área del conocimiento o práctica, y en la urgencia de dotarla de una teoría que sobrepasara los límites del empirismo. Aunque no es intensión en modo alguno la construcción teórica en torno a este particular, sí resulta oportuno la reflexión sobre algunos aspectos conceptuales en aras de lograr un acercamiento a los fundamentos epistemológicos con que opera la museología contemporánea y la comprensión del ámbito de actuación de las misma.

Comprender la verdadera dimensión que alcanza el proceso museal se establece como una de los principales cuestiones y cuestionamientos de la museología en la contemporaneidad. Al abordar, con anterioridad, la responsabilidad social de los museos se enfatizó en la necesaria reorientación y redimensionamiento experimentado tanto en el orden conceptual como en la dinámica de este tipo de instituciones. El museo está llamado a cuestionarse la manera con que tradicionalmente ha llevado a cabo la operatividad de sus funciones básicas y replantearlas como un sistema dinámico y coherentemente estructurado, sobre la base de principios científicos que rebasen el tecnicismo habitual e implementar un pensamiento dotado de nuevas perspectivas en el abordaje de dichas funciones. De modo que el enfoque se ha orientado hacia la consolidación de una teoría y una práctica que confronta las concepciones de la museología tradicional sumida en el modelo custodial/tecnicista.

“(…) el cambio es fundamental, pues existe la conciencia (...) de que el “museo tradicional” no atiende más las necesidades de una sociedad bombardeada día y noche de diferentes estímulos (...) ese cambio tiene que ser amparado por una amplia discusión y esa, a su vez, basada en constantes experimentación museal (...)” (Bruno, 1997, p.11).

El nuevo enfoque de la gestión museológica procura extender el alcance de la salvaguardia del patrimonio a través de una gestión incluyente, que acceda a una constante retroalimentación con ese patrimonio entendido desde una perspectiva integral, implementando un sistema dinámico de relaciones con la comunidad, solo así la comunidad

dejará de ver al museo como un depositario del patrimonio y lo asumirá como facilitador de la preservación activa y participativa del mismo.

El debate que ha matizado el panorama museológico contemporáneo ha estimulado la reiteración de una serie de interrogantes que incitan la polémica en torno a asuntos puntuales como la determinación del objeto de estudio de la museología, como aspecto esencial en su ubicación dentro de las ciencias. Sin embargo, este polémico tema no resultaba para nada novedoso. En el último tercio del siglo XIX, un artículo publicado en un rotativo de la ciudad alemana de Dresden, abordaba el tema, refiriéndose que el museo constituía el objeto de la museología, señalando, además, la tradición de dicho paradigma en las filas de los que de una u otra manera ejercían la profesión (Chagas, 1994).

Los nuevos enfoques bajo los cuales comenzaron a orientarse los procesos museales y el replanteo de la función social de los museos, con tendencia a una vertiginosa proyección al entorno comunitario, condicionaron de igual manera que se colocara en el centro de atención la revaluación del objeto de estudio de la museología. Durante las sesiones del ya mencionado Seminario Regional de la UNESCO sobre el Papel Pedagógico de los Museos, la museología fue definida como “la ciencia que tiene por objeto estudiar las funciones y la organización de los museos”, y aunque a nuestro modo de ver bajo concepciones actuales, esta definición tuvo un carácter restrictivo ya que limitó el objeto de la museología a lo estrictamente museal, sí puso de manifiesto el interés por adjudicarle a la museología un lugar dentro de las ciencias e ir delineando una plataforma teórica que garantizara su operatividad como expresión de su tendencia evolutiva.

La inquietud del pensamiento museológico de los años posteriores estuvo en plena correspondencia con el clima socio-político e ideológico imperante en el mundo durante la década de 1960, caracterizado por el acrecentamiento de las tensiones internacionales generadas por la agudización de los enfrentamientos entre los bloques liderados por la extinta URSS y EE.UU, manifestadas en acontecimientos como la Crisis de los misiles en Cuba<sup>9</sup> que colocó al mundo al borde de un conflicto nuclear; la guerra de Vietnam; la invasión soviética

---

<sup>9</sup> También conocida como Crisis del Caribe o Crisis de Octubre, fue la amenaza a la paz internacional que tuvo lugar en octubre de 1962 como resultado del descubrimiento por parte de EE.UU de una base de misiles nucleares soviéticos emplazados en Cuba. Fue una de las mayores expresiones de tensión entre ambos bloques durante el período de Guerra Fría.

a Checoslovaquia; el proceso conocido como Mayo francés o Mayo del 68<sup>10</sup>; asesinatos de connotados políticos como el presidente estadounidense John F. Kennedy y de líderes religiosos Malcom X y Martin Luther King, entre otros.

Por otra parte fue un período de trascendentales logros en las esferas científicas y tecnológicas como el ascenso del primer ser humano al espacio orbital, el soviético Yuri Gagarin convirtiéndose en el primer cosmonauta del mundo. También aconteció la intensificación del proceso de descolonización de los países africanos iniciado una vez finalizada la Segunda Guerra Mundial.

La vorágine de esta década que alcanzó, de una forma u otra, a todos los continentes constituyó el resultado de la actuación de una ciudadanía cada vez más crítica con los derroteros que el mundo había tomado al finalizar la Segunda Guerra Mundial, por lo que la preocupación y ocupación respecto a las crisis de identidad que experimentaron varias naciones formó parte de los efectos socioculturales de ese acontecer que influyó de manera decisiva a partir de entonces y hasta el presente en el compromiso social del quehacer museológico.

El incremento que en términos numérico y de complejidad experimentaron los museos a partir del período posbélico señaló la urgencia de dotar a la museología de un cuerpo teórico que sustentara científicamente su praxis, por lo que posterior a la Mesa Redonda de Santiago de Chile, los miembros del ICOM iniciaron una encuesta entre especialistas de Europa y los EE.UU cuyo objetivo central fue el de lograr anuencia respecto al concepto de museología y de encontrar respuestas a cuestiones tales como las actividades inherentes a los museos, su impacto social, tendencias y papel de sus profesionales, este último tema motivado por la diversidad en cuanto a la formación de los mismos.

Los resultados de la referida encuesta fueron divulgados en la década de 1980 a través de una edición bilingüe titulada *Document de travail sur la Museologie* (DoTraM), o *Museological Working Papers* (MuWoP), y no cubrió las expectativas de la iniciativa en la medida que no unificó criterios ni ofreció conclusiones en torno a las cuestiones a resolver.

“Tan sólo mostró que, algunos años antes, un grupo de especialistas utilizaban la palabra museología para referir al ámbito de los museos, sin definir con precisión cuál era este”

---

<sup>10</sup> Secuencia de protestas llevadas a cabo en Francia, iniciadas por el sector estudiantil y al que se unieron otros sectores de izquierda.

(Turrent, 1997, p.5). No obstante si bien es cierto que en esa ocasión no se logró determinar el objeto de la museología ni sus implicaciones debido a la contraposición de opiniones existentes al respecto dentro de la propia organización, ese antagonismo demostró la construcción de un pensamiento consecuente con la complejidad y desafíos, que desde entonces y hasta el presente, han marcado la evolución del museo.

Al calor de las nuevas perspectivas de la museología surgen organismos como el Comité Internacional de Museología (ICOFOM) en 1977 con el objetivo principal de proporcionar una plataforma internacional única que integrara a profesionales europeos tanto de los países socialistas como capitalistas para la elaboración de presupuestos teóricos para que la museología se constituya en una disciplina autónoma, además de impulsar investigaciones sobre las tendencias de la museología y de su desarrollo en el ámbito académico. Toda la dinámica que tuvo lugar alrededor de este particular condujo a la estructuración de concepciones que si bien hoy en día aún permanece colocados en discusiones aspectos como la cualidad o no de ciencia de la museología, evidenciaron la necesidad de sustentar la praxis museal en cimientos teóricos que cambiara las prácticas empíricas por conocimientos científicos.

Desde el inicio el nuevo enfoque que surge en el seno del ICOFOM encuentra una diversidad de criterios y posiciones respecto a la producción de la teoría museológica, desde los más pragmáticos, como George Ellis Burcaw, que entendió a la museología como ciencia del museo y los que trataban de ampliar no solamente el concepto sino también el objeto, y a pesar de que el clima de la guerra fría presente en ese momento no contribuyó a aunar criterios entre las partes, museólogos de otras regiones, particularmente de América Latina, como Waldisa Russo, fueron atraídos por este enfoque novedoso con que se estaba interpretando la museología. Esta heterogeneidad de pensamiento fue agrupada por Peter van Mensch (1994) acorde a la orientación que cada uno de ellos le otorgó al objeto de estudio de la museología, lo que sin dudas resultó ser un aporte en la estructuración del pensamiento museológico:

- a) La museología como estudio de la finalidad y organización de los museos,
- b) la museología como estudio de la implementación e integración de un cierto conjunto de actividades, mirando a la preservación y uso de herencia cultural y

natural: 1. Dentro del contexto de la institución museo; 2. Independiente de cualquier institución;

- c) la museología como el estudio: 1. De los objetos museológicos; 2. De la musealidad como una cualidad distintiva dos objetos de museo;
- d) la museología como el estudio de una relación específica entre hombre y realidad.

La primera posición para Mensch (1994) reveló un apego a la concepción tradicionalista y popular, y como fue señalado con anterioridad se puso de manifiesto en 1958 en el Seminario de Rio de Janeiro. En el segundo de los grupos se enfatizó en el pensamiento del ruso Avram M. Razgon que consideró que la museología mostraba “características de una rama científica independiente dedicada a estudiar los procesos de preservación de información social, conocimiento del mundo y transferencia del conocimiento y la emoción a través de los objetos de museo” (Razgon, 1980, p.11-12), de ahí su interés en determinar el lugar de la museología en relación con otras ciencias y su respectivos campos del conocimiento, además promovió la idea de estudios de las fuentes museales, diferenciándolas de las fuentes históricas sobre la base de la información semántica que contiene el objeto de museal. El pensamiento de Razgon contactó con el del checo Joseph Benes en tanto consideraron la museología como la teoría de las actividades de los museos.

“En efecto, es la teoría la que determina los principios del trabajo al nivel deseado y permite superar sensiblemente las posibilidades que ofrece una simple práctica empírica. Por tanto, no veo como el sector museal podría ser una excepción y realizar sus acciones sin una base teórica, es decir, sin una base museológica” (Benes, 1981).

Respecto al criterio de la museología como estudio de la musealidad, según refiere Mensch (1994, p.19), fue empleado por el checo Z. Stránský en 1974 al considerar la musealidad como el valor especial que determina la acción de colocar un objeto en el contexto museal, es decir, para Stránský la museología debía de ocuparse de la identificación del valor documental del objeto, mientras que para otros como Benes, el criterio de la musealidad solamente era un recurso a través del cual el museopodía establecer diferencias entre objetos del museo y otros artefactos, por lo que esto no constituía un argumento lo suficientemente sólido en la declaración de una disciplina científica y su objeto de estudio.

Entre el grupo que asumió la museología como estudio de la relación específica

entre el hombre y la realidad vuelve a destacarse Stránský, este concepto también aceptado por otros como la checa Anna Grégorová que concibió a la museología como “una ciencia que estudia la relación específica del hombre con la realidad” (Grégorová, 1980, p.20-21), esta consideración descartó en su totalidad la tendencia de colocar al museo como el objeto de la museología, dimensionando su radio de acción más allá de los límites espaciales de la institución alcanzando una relación orgánica en el desarrollo de la naturaleza y la sociedad

Otros museólogos fueron influenciados también por esta corriente de pensamiento con una visión mucho más abarcadora respecto al fenómeno museal como Judith Spielbauer quien consideró “el museo es un medio, no un fin” (Spielbauer, 1987, p.272). En lo adelante esta concepción resultó de vital importancia en la consolidación del pensamiento museológico respecto a la reformulación del papel de los museos ‘en’ y ‘para’ la sociedad como facilitador de conocimientos, experiencias e información y como ente dinamizador e integrador de los ámbitos naturales y sociales en virtud del desarrollo del individuo y del entorno comunitario.

La constante reformulación de las concepciones museológicas y sus tendencias evolutivas constituyen resultado también de la evolución de pensamientos en el plano individual, tan solo tomemos el ejemplo de G.H. Riviére que en 1960 declaró que la museología es “la ciencia que tiene por objetivo estudiar la misión y organización del museo” y a la museografía la denominó “el conjunto de técnicas en relación con la Museología”, dos décadas más tarde sentó:

“La Museología: una ciencia aplicada, la ciencia del museo. Ella estudia la historia y el rol de la sociedad, las formas específicas de investigación y de conservación física, de presentación, de animación y de difusión, de organización y de funcionamiento, la arquitectura nueva y musealizable, los sitios recibidos o escogidos, la tipología, la deontología” y a la Museografía “un cuerpo de técnicas y prácticas aplicadas al museo” (Riviére, 1981)

Concebir de manera inicial a la museología como ciencia del museo y luego como ciencia aplicada es entenderla desde una perspectiva abarcadora en virtud de la aplicación e integración de varias áreas especializadas de las ciencias en la dinámica museal. La evolución conceptual que tiene lugar en el pensamiento de Riviére evidencia el acrecentamiento cada vez mayor de las fisuras de las concepciones tradicionalistas y la adopción de posturas a tono con el desarrollo de la humanidad y sobre todo en lo que a conocimientos científicos se refiere.

Reconocida por la comunidad internacional de museólogos por sus aportaciones a la forja del pensamiento museológico contemporáneo, la brasileña Waldisa Rússio Guarnieri ofreció una definición de museología y como parte de ella un significativo aporte que radicó en la determinación del objeto de estudio de la misma, «el hecho museológico»:

“... ciencia nueva y en formación “cuyo” objeto es el hecho museal o museológico, relación profunda entre hombre, sujeto que conoce, y el objeto, parte de una realidad de la cual el hombre también participa, en un escenario institucionalizado, el museo. La gran tarea del museo contemporáneo es, pues, la de permitir esta clara lectura de modales al aguzar y posibilitar la emergencia (donde ella no existe) de una consciencia crítica, de tal suerte que la información pasada por el museo facilite la acción transformadora del Hombre.” (Rússio, 1981)

Esta definición que presenta Rússio sobre el objeto de la museología deviene en una apropiación del objeto de estudio de la sociología, «hecho social», definido por el francés Emile Durkheim en 1895<sup>11</sup>. En la relación hombre-objeto que presupone el hecho museológico media el conjunto de factores socioculturales que caracterizan al propio hombre como ser social, condicionando actitudes, comportamientos y pensamientos acorde al significado que el objeto tenga para él como resultado de su propio proceso de socialización en un contexto socio histórico determinado, y esa percepción a su vez moldea los valores intrínseco y extrínseco del objeto, en tanto la relación hombre-objeto implica una interacción dialéctica que produce la transformación de ambos elementos que no necesariamente tiene que acontecer en el marco institucional. En esta reflexión sustentamos el criterio de la matriz sociológica de la museología. Al referir los contenidos de cada uno de los elementos que componen el hecho museal, Rússio (1986) señaló los siguientes aspectos:

- a) **La relación en sí misma:** percepción (emoción, razón), involucramiento (sensación, imagen, idea) y memoria (sistematización de ideas, imágenes y las relaciones entre ambas).
- b) **El hombre:** también considerado en sí mismo (tanto filosófica como éticamente); sobre el aspecto de la teoría del conocimiento psicológico. Igualmente es

---

<sup>11</sup> Durkheim definió el *hecho social* en su obra *Las reglas del método sociológico* como: «...modos de actuar, pensar y sentir externos al individuo, y que poseen un poder de coerción en virtud del cual se imponen a él...», incluyó además que los caracteres culturales moldean a los sujetos y les predisponen a comportarse y pensar de una determinada manera, en concreto en función de los elementos culturales que el sujeto haya ido interiorizando a lo largo de su proceso de socialización, un proceso que durara toda su vida biológica y social. Se obtiene de esta clara relación el significado del hecho social por su claro condicionamiento de rasgos y actitudes culturales que influyen en el individuo tanto de forma consciente como de forma inconscientes y que le predisponen a actuar y pensar de una determinada manera. (Durkheim, E. (1956). *Les regles de la méthode sociologique*, Paris: Presses Universitaires de France, p. 5)

necesario estudiarlo en sus relaciones con otros grupos humanos y sociales (a un nivel psicológico, sociológico, político, histórico, etc.)

**c) El objeto:** “en sí” que requiere de identificación y clasificación dentro de un sistema. Supone conservación, conocimiento de su composición (química, física, etc.), y las condiciones climáticas aptas para prolongar su existencia. Es testimonio del hombre y depende de diferentes disciplinas científicas para poder estudiarlo y comunicarlo.

**d) Entre el hombre y el objeto** dentro del recinto del museo donde la relación profunda entre ambos no solamente depende de comunicar las evidencias del objeto, sino del museo como agente de cambio.

En esta decodificación se manifiesta una concordancia con los principales postulados del paradigma histórico-cultural y como parte de este del concepto de internalización<sup>12</sup> empleado por Lev S. Vygotski<sup>13</sup>, referidos a la psiquis en tanto función del hombre y al fundamento social de la misma cuyas particularidades dependen de las leyes del desarrollo histórico-social, que adecuados al campo museológico indican la concientización que hace el hombre del objeto transformándolo en “imagen, idea-concepto, lo que significa que él lo incorpora al mundo intelectual, internalizándolo” (Rússio, 1986). El manejo que posteriormente realiza el sujeto de lo internalizado y transformado subjetivamente, deriva en una externalización que acarrea la transformación de los procesos culturales, indicando una interacción dialéctica entre lo social y lo individual, operándose un acto de transmisión cultural bidireccional, por cuanto el sujeto es un ente activo, constructor y transformador de la realidad y de sí mismo, y no un simple receptor-reproductor.

---

<sup>12</sup> Proceso que implica la transformación de fenómenos sociales en fenómenos psicológicos, a través del uso de herramientas y signos. Proceso de autoformación a partir de la apropiación gradual y progresiva de una gran diversidad de operaciones de carácter socio-psicológico, conformado a partir de las interrelaciones sociales y en general de mediación cultural. En esta dinámica de operaciones, la cultura se va apropiando del mismo sujeto. ([https://es.wikipedia.org/wiki/Lev\\_Vygotski#El\\_proceso\\_de\\_internalizaci.C3.B3n](https://es.wikipedia.org/wiki/Lev_Vygotski#El_proceso_de_internalizaci.C3.B3n)), consultado 17 de octubre 2017.

<sup>13</sup> Lingüista, filósofo y psicólogo ruso. Fundador y creador en la segunda década del siglo XX del paradigma histórico cultural. Sus trabajos mantienen vigencia y sus ideas aun constituyen base conceptual metodológica de un amplio campo de investigación en la Ciencia Psicológica a nivel mundial. Especialmente en los Estados Unidos, Latinoamérica y Europa sus postulados han sido redescubiertos, difundidos y asumidos por especialistas de reconocido prestigio en esta rama del saber. Sus ideas surgen como contraposición a las concepciones biológicas sobre el desarrollo psíquico y a la psicología idealista, así como al conductismo de J. Watson. (Moreno, M. J. (Comp.) (2003). Psicología del Desarrollo. Selección de Lecturas, La Habana, Editorial Pueblo y Educación).

La apropiación que hace Waldisa de estos conceptos resulta de trascendental interés para la mejor comprensión del entramado de relaciones (psicológicas, históricas, sociológicas, políticas, etc) que intervienen en el hecho museológico y que expresa la complejidad de la relación hombre-objeto, la que a nuestro criterio constituye una invariante dentro del proceso museal, de manera que consideramos el objeto de la museología más centrado en este proceso dado la esencia sistémica del mismo como conjunto de actividades mutuamente relacionadas que al interactuar entre sí y con el entorno que las rodea generan conocimientos que por su carácter abarcador es imposible operacionalizarlos sin un enfoque interdisciplinario y holístico<sup>14</sup>.

Conforme a esto concordamos de manera parcial con los Estatutos del ICOM, para este particular, que establecen: “La museología se ocupa del estudio de la historia de los museos, de su papel en la sociedad, de sus sistemas específicos de investigación, documentación, selección, educación y organización, así como de las relaciones de la institución con el contexto social” (Estatutos del ICOM, 1987), pues nos ha quedado claro que el objeto de estudio de la museología no radica en la historia de los museos. La vigencia de esta definición ha sido puesta en dudas por algunos estudiosos de los temas museológicos, dado, sobre todo, por la aparición de nuevos tipos de museos.

La Nueva Museología, como apuntamos con anterioridad, abogó por que los museos proyectaran su acción más allá del espacio físico de emplazamiento donde estuvieran ubicados y se replantearan la dinámica del sistema de relaciones sobre bases democráticas, con una activa participación del público, que hasta entonces resultaba ser un simple espectador. Este nuevo paradigma propugnó la concepción de que el museo se convirtiera en un instrumento del desarrollo social, constituyendo consecuencia directa de la aparición en la segunda mitad del siglo XX de tendencias ideológicas sustentadas en la democracia participativa, infiriendo una mayor participación ciudadana no solamente en la formulación de sus propios problemas, sino en la búsqueda de oportunidades y mejoras, a través de mecanismos de acción política, social o económica, o sea implica un nivel mayor de participación en las decisiones públicas con propósitos de cambio.

---

<sup>14</sup>En este sentido coincidimos con la definición propuesta por la Dirección del Centro de Documentación de la Coordinación Nacional de Museos y Exposiciones y del Instituto Nacional de Antropología e Historia de México: “La Museología es la ciencia que estudia los postulados, acciones y consecuencias del proceso museal cuyo hecho central, con sus repercusiones sociales, es la confrontación de individuos con una realidad planteada mediante objetos representativos que son seleccionados, conservados y exhibidos” (Turrent, 1997, p.5)

Esta nueva corriente abarca una serie de experiencias respecto a los nuevos tipos de museos que comenzaron a introducirse sobre todo a partir de la década de 1980, nos estamos refiriendo a los ecomuseos implementados en el continente europeo y en Canadá; los museos vecinales o de barrio desarrollados en los EE.UU y los comunitarios, derivados del concepto del museo integral, como experiencia latinoamericana.

La museología ha estado sometida a un profundo proceso de cuestionamiento vinculado a los nuevos rumbos tomados por los museos en la contemporaneidad; a la democratización y a la renovación conceptual de estas instituciones; a las nuevas miradas en cuanto a las relaciones con la sociedad; no solo a la inclusión del individuo y su entorno social, cultural y natural en la dinamización del proceso museal, sino, además, a la colocación del mismo como eje central del proceso. Mario Moutinho (1994) propone un acercamiento a los principios estructurantes de la museología, visibles en el contexto museológico a partir de la década de 1980:

- Museografía novedosa de carácter temático que incide sobre el tiempo, el espacio y las relaciones sociales.
- Reflexión colectiva sobre el desarrollo.
- La interdisciplinariedad.
- La participación, motor para la existencia de una nueva práctica y teoría museológicas.

Con independencia de que el último de los principios haya sido significado como el motor para la existencia de una nueva práctica y teoría museológicas, cada uno de estos fundamentos y todos de conjunto delimitan las fronteras entre la anquilosada concepción de museo y la renovada manera de entender al mismo y con ello al quehacer museológico. Y es que la comprensión de la dinámica museal y museológica solo puede hacerse con un enfoque holístico, sobre todo en momentos en que ni la museología, ni los museos han conseguido liberarse totalmente de los códigos de la tradicionalidad.

Por tanto, concebir la comunicación y la interpretación a través de una museografía sugerente, acondicionada a la espacialidad y a la temporalidad, se torna como instrumento impulsor de una conciencia crítica y reflexiva, con miras al desarrollo colectivo desde una perspectiva participativa e integradora. La articulación armónica de estos principios alcanza la materialización a través de la interdisciplinariedad.

“...definido el objeto de la museología y la naturaleza del conocimiento museológico, debe preguntarse por el método que hace posible la articulación lógica y sistemática de los conocimientos universales y necesarios sin los cuales no podría considerarse una ciencia. Dicho método es el interdisciplinar, sistemático e interactivo entre los diferentes dominios del conocimiento museológico y las distintas ramas del conocimiento que subyacen y forman a aquel”, (Rússio, 1993)

La museología en relación con otras ciencias, desde su esencia interdisciplinar y por su propia dinámica en perenne evolución somete su cotidianeidad a un constante cuestionamiento a fin de consolidar sus estructuras orgánicas, resultando una de los retos que enfrenta en la actualidad. Hacia varias direcciones orienta el mirar en busca de ampliar el universo de sus reflexiones teóricas y prácticas.

De manera que coloca y recoloca en su cuestionar temas que definen líneas de pensamiento que competen a todas las dimensiones de la actividad museológica como parte del proceso de construcción del conocimiento que tiene lugar en ese ámbito y que ha derivado en el incremento de los niveles de aceptación de la museología en la comunidad de científicos y académicos y se haya cambiado la manera de ver a los museólogos como “reproductores de conocimientos producidos en otras áreas” (Bruno, 2006). La formación de sus profesionales; la calidad de los servicios que presta; los estudios de públicos; las tendencias teóricas; los campos de acción, etc, son algunos de los temas recurrentes en las cuestiones que aborda.

La definición de los requerimientos que determinan el campo de actuación de la museología, ha sido una de las cuestiones que ha estado presente durante todo el proceso evolutivo ante la preocupación y necesidad de que la misma descansa sobre bases teóricas concordantes con el propio desarrollo de la sociedad, determinante en el proceso de reasignación de funciones de las instituciones museológicas, apuntando a una creciente integralidad por lo que requiere, en efecto, de procedimientos metodológicos que le permitan sostenerse ante los retos y desafíos del desarrollo.

Al reflexionar sobre esta importante cuestión de orden teórico en lo que a museología se refiere, María Cristina Oliveira Bruno (2006), determina que la museología actúa en tres campos interrelacionados: Esencial: relativo a la producción del conocimiento y la vocación preservacionista; de Interlocución: forma en que el individuo y la colectividad se han comportado a lo largo de sus vidas respecto al patrimonio cultural y de Proyección: emergen procesos en el que la relación del trinomio individuo-colectividad-patrimonio propician que el

patrimonio sea asumido como herencia contribuyendo de manera sustancial con el proceso de construcción identitario.

Comprendidos como «caminos recorridos cotidianamente», estos campos de acción se desenvuelven de manera recíproca por lo que se impone la comprensión y el interés de los museólogos en buscar procedimientos comunes del accionar en virtud de la relación de la sociedad con el patrimonio contenido en los museos. En torno a este mismo tema, Mario Chagas (1994), define que el campo donde actúa la museología parte de tres puntos relacionales iniciales:

1. hombre/sujeto
2. objeto/bien cultural
3. espacio/escenario en tránsito

Entendida como unidad básica, estos binomios relacionales integran la inicial concepción de museo y que al traducirse como trilogía edificio-colección-público es base del pensamiento museológico. “Por lo expuesto se puede comprender que el campo de actuación de la museología está situado en espacio interrelacionar de lo que aquí se convino llamar territorio matriarcal” (Chagas, 1994). Ambas definiciones implican la dinámica de la relación que se establece en el proceso museal entre el individuo que aporta el acervo patrimonial que contienen los museos y los conocimientos que en torno a estos se producen en el contexto del museo o fuera de él.

En la interdisciplinariedad de la museología resultan en extremo importantes los estudios que se realicen desde la sociología. Las herramientas que aporta esa ciencia desde el punto de vista teórico y en los instrumentos de colecta e interpretación de la información son indispensable para realizar los estudios de público, no como la mera cuantificación de asistentes al museo, sino como la lectura reveladora de esos datos que constituirán el elemento que oriente las estrategias comunicacionales, interpretativas y educativas de la institución.

La perspectiva interdisciplinar en la museología conlleva a revertir la fragmentación del conocimiento <sup>15</sup> en la dinámica museal condicionada por el paradigma de la

---

<sup>15</sup> La fragmentación del conocimiento consiste en separar o dividir la manera de abordar el mundo del saber en partes y no tomar la realidad como una totalidad. En lugar de apuntar a una captación absoluta o unicista, se tiende a fragmentar para entender cada aspecto por separado. (<http://hamtyler.wordpress.com>), consultado, 6 de noviembre 2017.

tradicionalidad, que hasta el presente obstaculiza la gestión de un conocimiento apto para comprender los vínculos inter-conectivos entre las partes que integran un todo y someter a los objetos a disquisiciones de conjunto con sus contextos, abarcando sus complejidades. “El debilitamiento de la percepción de lo global conduce al debilitamiento de la responsabilidad (cada uno tiende a responsabilizarse solamente de su tarea especializada)” (Morin, 1999, p.18). Esta parcelación de los saberes agrieta el carácter sistémico del proceso museal y entorpece el desarrollo de habilidades cognitivas que permitan a los museos emplazar su radio de acción hacia nuevos escenarios.

Variadas han sido las interpretaciones y tendencias que han venido estableciendo los cánones evolutivos de la teoría museológica. Darle un espacio necesario a otras ciencias en el accionar museológico que ha determinado el carácter interdisciplinar de este, unido a la intervención dinámica, creativa y cada vez más objetiva de los museos en el desarrollo social, ha consolidado la dimensión social de la museología con el transcurso del tiempo. De manera que la Sociomuseología pasa a formar parte de las áreas del proceso museal.

“(…) La Sociomuseología se constituye así misma como un área disciplinar de enseñanza, investigación y actuación que privilegia la articulación de la museología en particular con las áreas del conocimiento de las Ciencias Humanas. De los estudios del Desarrollo de la Ciencia de Servicios y del Planeamiento del Territorio” (Moutinho, 1994, pp.10-11)”

El enfoque abarcador e interdisciplinario de la Sociomuseología proporciona las herramientas teóricas necesarias para la consolidación de los presupuestos científicos en los que debe sustentarse la dinámica museal y por tanto constituye un paradigma con una visión mucho más renovada y renovadora, militante y comprometida de la función de los museos en la actualidad, con el redimensionamiento del escenario de acción, extendido hacia los espacios comunitarios bajo perspectivas inclusivas, donde los miembros de las comunidades formen parte activa del proceso museológico a partir del auto reconocimiento de los valores patrimoniales de los que son herederos y a la concientización de la importancia de los mismos y por tanto de entender el entorno social del que forman parte como espacio propicio para la confluencia e intercambio de saberes y tradiciones que garanticen la consolidación de la memoria colectiva la cual constituye fuente nutricia del proceso de musealización de los bienes culturales que la comunidad aporta y de la dinámica museológica en general.

“La sociomuseología se caracteriza por trabajar preferencialmente con el ser humano entendiéndolo/la en su relación con el patrimonio. Trabaja con los problemas de las

comunidades y no con los objetos, se enfoca en el presente y en las dinámicas actuales utilizando el patrimonio como recurso del desarrollo. Da importancia al medio ambiente y a su sustentabilidad y preservación, condiciones esenciales para la sobrevivencia de la especie humana. Tiene como preocupación capacitar a las personas para el ejercicio de la ciudadanía, de la concientización social y política, para el <empowerment>, el aumento de la autoestima, en suma, para la creación del bienestar social.” (Rechena, 2011, p.20)

La Sociomuseología como práctica científica de la Nueva Museología, propicia las condicionantes para que el museo se convierta en un verdadero instrumento de desarrollo social. La valorización del individuo como el gestor protagónico de los procesos sociales hacen de este paradigma más que una tendencia o corriente de pensamiento, una actitud que debe asumir el museo, y de hecho, los museólogos ante los retos y desafíos que impone constantemente la cotidianeidad. Se trata entonces de que los museos se apropien del emprendizaje<sup>16</sup>, en virtud del desarrollo de competencias creativas, innovadoras y transformadoras que les permita en primera instancia evolucionar las concepciones tradicionales de su dinámica y se equipen con herramientas que les permitan deshacer las ataduras con las vitrinas e ir al encuentro con la vida en los entornos comunitarios.

En consecuencia la Sociomuseología como proceso convoca a los museos al reencuentro constante entre las potencialidades individuales, colectivas y del patrimonio que cohabitan en los espacios comunitarios. Como actitud, supone la transformación recurrente de la realidad circundante a partir de la modelación de comportamientos que alcanza por igual tanto al museo como a las comunidades, lo que acentúa la relación colaborativa y de concientización sobre la responsabilidad que le compete a ambos respecto a los recursos patrimoniales de los que son contenedores.

Las reflexiones realizadas han conducido a considerar, bajo la perspectiva de los postulados de la Sociomuseología y del razonamiento que lo museal acontece en los marcos de la institución museo propiamente y lo museológico puede tener lugar en disímiles espacios, que la museología se asume como una disciplina dentro de las ciencias sociales, y como tal se ocupa, desde lo multi, lo inter y lo transdisciplinar, del estudio del proceso museal vinculado a los procesos inherentes al individuo en su entorno social, y como consecuencia de ello del sistema de relaciones que se establece entre el propio individuo y las manifestaciones o

---

<sup>16</sup> Inicialmente asociado a la esfera de la economía para indicar la creación de nuevas empresas. En los últimos tiempos el término se ha extendido abarcando actividades emprendedoras en el ámbito social y político al reconocerse que el acto de emprender no es privativo del mundo de los negocios o el comercio, sino que es transversal a la sociedad del siglo XXI. (*Guía con recursos prácticos para emprender. Emprendizaje social*, <https://ceareuskadi.files.wordpress.com/2012/12/emprendizaje-social.pdf>), consultado 6 de noviembre de 2017.

expresiones tangibles e intangibles de su desarrollo; sistema de relaciones que puede acontecer tanto dentro como fuera del museo, resultando esta institución un facilitador en dicha relación.

“El concepto de patrimonio adquiriría un sentido de utilidad social, como herramienta de identificación de las comunidades y como elemento imprescindible para el desarrollo de las mismas.

En esencia, podemos resumir que hemos saltado de un concepto de Patrimonio centralizado en el monumento como marca pretérita de nuestro pasado, a un concepto holístico donde la importancia no se encuentra tanto en el valor histórico y/o estético de dicho bien sino en su valor documental y evocador” (Navajas, 2008, p.2)

Este pensamiento revolucionado y evolucionado llevó aparejado la necesidad de reinterpretar conceptualmente el patrimonio contenido, resguardado y conservado en los museos pero no siempre comunicado adecuadamente. Al ser el proceso museal un sistema integrado de diversas funciones, las dificultades que subsisten en materia de comunicación se deben, en buena medida, a las limitaciones en el ofrecimiento de recursos que estimulen el desarrollo de criterios propios y la elaboración de un pensamiento crítico ante el mensaje que se brinda, con lo que el individuo se convierte en un aportador potencial a partir del significado que para él tiene el mensaje contenido en el objeto y la relación que le adjudica con sus conocimientos o propias experiencias de vida. “Es mejor sugerir que decir, es más rico el símbolo que alude y que se abre a ser interpretado, que el análisis que el emisor presenta ya elaborado y cristalizado” (Kaplún, 2016, p.150).

En consecuencia la interpretación interpone una relación dialógica que adquiere carácter de experiencia vivencial y a su vez esa correspondencia reflexiva enriquece el proceso interpretativo que deja de ser lineal e impositivo, actuando como un ente educativo en ambas direcciones, en la medida que modela el pensamiento y la manera de actuar tanto del museólogo como del individuo que hace uso del museo, por lo que se sostiene el criterio que la comunicación y la educación conforma un binomio complementario del proceso museológico.

En cuestión se trata de que los museos dejen de ser suministradores de pensamientos elaborados y se conviertan en espacios de sugerencias que estimule la participación activa del individuo en la decodificación de mensajes. Esta premisa requiere de la consolidación de la profesionalidad de los museólogos, de su constante capacitación, del empleo de las herramientas adecuadas que faciliten la interpretación de los códigos y valores que operan en

el contexto socio cultural para poder contribuir a la consolidación de identidades y al fomento de una conciencia responsable respecto al patrimonio del que las comunidades son propietarias, así como al aprovechamiento óptimo de los recursos naturales, económicos y culturales de cada territorio en función de su desarrollo integral.

“Entonces podemos admitir que la función de un museo se renueva, si este se reconoce como un lugar de comunicación, no encadenado a colecciones que en última instancia determinan en general, su propia programación. Sin embargo, si la museología como medio de Comunicación es cada vez más reconocida como una realidad de la que no se puede escapar, tenemos que admitir que la museología no es apenas lo que ocurre en los Museos”. (Moutinho & Primo, 2011, p.1)

El hecho es que conjuntamente con la renovación de paradigmas en el campo de la museología y la aprehensión de los enfoques interdisciplinarios tiene lugar una renovación en los campos de la comunicación y de la didáctica de los museos, en estrecho vínculo con la extensión de la concepción de patrimonio fuera de los límites institucionales y a la reorientación de la mirada hacia el individuo como centro de la dinámica museal, tornándose en un complejo proceso de relaciones que involucra el desarrollo integral de las personas lo que conlleva a la reafirmación del museo como agente facilitador y mediador en el cambio social.

En la tríada conformada por el museo, el patrimonio y la identidad radica la esencia de la transformación de la función educativa de las instituciones museales desde una perspectiva participativa y creativa, a través del conocimiento de ese patrimonio y de esa identidad y el fomento del interés por su preservación, para ello será necesario reflexionar en torno al contexto en que se inserta el museo como espacio de participación, de interacción, de convergencia de saberes, acervos, vivencias y de apropiación de símbolos representativos del sentimiento de pertenencia y pertinencia de los individuos no solamente con relación a sus respectivos entornos sociales, sino también respecto al propio museo.

La educación museal puede ser definida como un conjunto de valores, de conceptos, de saberes y de prácticas que tienen como fin el desenvolvimiento del visitante; como un trabajo de aculturación, ella se apoya notadamente sobre la pedagogía, el desenvolvimiento, el florecimiento y el aprendizaje de nuevos saberes. (Desvallées & Mairesse, 2013, p.38)

Es por ello que la dimensión educativa de los museos se ha colocado, en los últimos tiempos, como epicentro de la atención en los debates internacionales, aunque queda claro que no es nada nuevo en lo que a tema museo se refiere. El amplio espectro de los temas que se han colocado en estos cónclaves está en correspondencia con las exigencias del museo como

agente de cambio social. El abordaje del tema de la dimensión educativa de los museos a través de nuevos enfoques acentúa el papel de estas instituciones como alternativa de la educación y de la formación ciudadana y con ello que el concepto de educación trascienda los marcos de la institución escuela y que a través del museo tenga lugar un mayor acercamiento a las motivaciones, emociones, vivencias y experiencias del individuo.

De lo que se trata es de una adecuada comprensión del alcance que tiene la función educativa de las instituciones museales, “es necesario comprender la acción museológica como acción educativa y de comunicación” (Santos, 2002, p.3). El enfoque abarcador con que se asume en la actualidad a la museología presupone la presencia del componente educativo en todo el quehacer museológico, no solamente direccionada hacia los mensajes que transmiten las exposiciones, sino hacia todo el complejo sistema de la dinámica museológica.

Las estrategias educativas de los museos deben mirar también hacia el interior de la propia institución. El cuestionamiento de cómo y hasta qué punto están capacitados sus profesionales para desarrollar este magisterio diferente, teniendo en cuenta de que no todos tienen formación pedagógica. Pero la educación en el museo no debe ser privativa de sus profesionales, es el compromiso de todos y cada uno de los trabajadores de la institución sea del área técnica, administrativa o de servicios.

“Considero que los museos cambiarán de una forma más eficaz cuando la mejoría tenga origen en su interior, como compromiso de todos” (Santos, 2002, p.5). La reflexión crítica sobre este particular permitirá repensar, entonces, en los aciertos y desaciertos de los servicios educativos que presta el museo, solo así se podrá garantizar una adecuada orientación de los mismos y que las acciones que se desarrollen tanto en el espacio físico de la institución como en el de la comunidad contribuyan de manera objetiva a la reafirmación identitaria y a la aprehensión consciente de los valores patrimoniales que contiene y del sistema de valores en sentido general.

Desde este punto de vista el enfoque histórico cultural de la pedagogía museal deriva en una importante fuente de desarrollo, porque ofrece a los participantes del proceso, entiéndase museo y comunidad, por medio de la colaboración mutua, el descubrimiento de contradicciones y el logro de respuestas a las mismas, en un clima que estimula las potencialidades de cada cual. Desde el punto de vista social implica tener conciencia de las ideas y valores que mueven el desarrollo de la comunidad en función de sus condiciones

sociohistóricas; la historia de las ideas y valores sociales en sus hitos fundamentales; las características del sistema de relaciones y vínculos de la institución con la comunidad, así como de los recursos de que dispone la comunicación.

Esto infiere un importante nivel participativo en el proceso de comunicación por el alto componente educativo que contiene. “Sin esa participación, no hay proceso de conocimiento: sin ella nadie incorpora un conocimiento y lo hace suyo” (Kaplún, 2016, p.151). Para ello es imprescindible concientizar la comunicación como una actividad de intercambio de información, no como el simple acto de transmitir unilateralmente una información o mensaje, sino un proceso en el que por medio del retorno constante del diálogo además de información se intercambian ideas y emociones, entendido de esta manera es que la comunicación museal cumplirá su objetivo educativo y por tanto transformador en la medida que todos los participantes del proceso comprendan, desde posiciones críticas sus realidades, y asuman voluntad para transformarla.

Como instrumento de educación, los museos, deben abandonar la postura de emisor hegemónico y de comunicador monológico y situarse como facilitador en el acto comunicacional, ofreciendo herramientas para fomentar un diálogo cada vez más participativo, inclusivo que estimule el intercambio de opiniones, para lo cual deben poseer la capacidad de dar respuestas a las inquietudes de la comunidad; a establecer relaciones dialógicas; contribuir a la formación de una conciencia crítica y de una cultura del debate, no solo en los individuos de la comunidad, sino también en todo el personal que labora en la institución como parte de ella; fomentar la autoestima individual y colectiva; fortalecer valores con el conocimiento de la historia y el patrimonio; reafirmar identidades, en momentos en que el desarrollo acelerado de los avances tecnológicos pueden provocar una suerte de enajenación, en la medida que el individuo establece una relación de dependencia respecto a los dispositivos tecnológicos.

Para poder enfrentar con objetividad este desafío se debe partir de un principio básico de la comunicación que es la educación del comunicador a la escucha. Saber escuchar garantiza poder descifrar las inquietudes, expectativas e intereses del interlocutor en cualquier escenario, como premisa indispensable para la orientación adecuada de la comunicación museal con el constante cuestionamiento de los mecanismos de presentación del mensaje a comunicar en virtud de lograr satisfacer necesidades y expectativas.

Para alcanzar este nivel de identificación entre los actores que intervienen en la comunicación es necesario que se establezca entre ellos una relación empática donde el museólogo, actuando como emisor o comunicador, tenga la capacidad de entender y comprender los sentimientos, emociones y pensamientos del destinatario y convertirlo en interlocutor que perciba en el espacio del encuentro un clima propicio para poder hacer uso del derecho de expresión.

“Pero esa capacidad no es sólo intelectual, racional; no es una mera estrategia. Significa querer, valorar a aquellos con los que tratamos de establecer la comunicación. Implica comprensión, paciencia, respeto profundo por ellos, cariño, aunque su visión y su percepción del mundo no sea todavía la que nosotros anhelamos. Significa estar personalmente comprometidos con ellos”. (Kaplun, 2016, p.98)

De manera que este no constituye un proceso automático, por el contrario más que una habilidad, es una competencia que todo museo debe desarrollar sustentada en el conocimiento profundo de la comunidad en que se inserta y sobre la base de ese conocimiento disponer de las herramientas necesarias no solamente desde una perspectiva científica, sino desde la propia subjetividad en la que una adecuada educación a la escucha, la paciencia, la tolerancia y la comprensión constituyen herramientas portables que deben acompañar de manera permanente al museólogo como mediador o facilitador del proceso comunicacional y de entendimiento que se establece entre los sujetos y su patrimonio en el contexto de las comunidades.

### 1.3. La Comunidad

La Comunidad es uno de los principales componentes del proceso museológico e igualmente visto desde la interdisciplinariedad y bajo el enfoque de la sociomuseología, resulta uno de los asuntos de especial interés. En la medida que la comunidad es uno de los objetos definidos para el estudio (objeto empírico), fue necesaria la aproximación a algunos de los conceptos operantes en América Latina, en general y en Cuba, en particular, los que centran la atención en los entornos rurales debido a que una parte de los museos de la provincia de Guantánamo se encuentran justamente localizados en la ruralidad con radio de acción hacia comunidades ubicadas en zonas de difícil acceso, de manera que se hizo necesario conocer los aspectos que caracterizan y tipifican esas colectividades, en virtud de diseñar una propuesta estratégica con adecuada objetividad. En tal sentido resulta pertinente abordar algunas cuestiones relacionadas con el marco teórico referencial que profundiza en la

temática comunitaria, por cuanto se trata de asentamientos humanos cuyas diferencias radican en la conformación histórica que hayan tenido atendiendo a sus orígenes.

El término comunidad fue esbozado Ferdinand Tönnies<sup>17</sup> en 1887, el cual contrapuso el concepto de comunidad al de sociedad. Para Tönnies comunidad es el vínculo sentido como anterior a los miembros que la constituyen, en el que surge evidente que la conducta y los deseos particulares se manejan por los del conjunto. La comunidad descansa en la inclinación, el amor y en la racionalización de estos afectos como sentimiento de deber. Contrariamente la sociedad, es una relación en que las partes permanecen sustancialmente apartadas y extrañas entre sí; en ella el fin no es el conjunto, sino el interés de cada una de las partes (Tönnies, 1947).

Acorde con estas definiciones, el concepto de comunidad se identifica por la sustentación en la unidad de la voluntad humana, entendida como natural que se conserva a contra pelo de la dispersión empírica y a través de la misma, desenvolviéndose de diversas maneras en correspondencia con las relaciones entre individuos diversamente condicionados. Conforme con los axiomas planteados por Tönnies, la comunidad comprende los siguientes aspectos:

1. Sentimientos, conductas y deseos comunes que condiciona una actuación colectiva.
2. Unidad económica expresada en la realización de una actividad específica que los identifica
3. Un espacio físico determinado donde el grupo establece códigos de relaciones que difieren de otros grupos.
4. Unidad psicológica expresada en la unión de todos los aspectos.

Así, el concepto comunidad presenta diversas características que le son propias. Según Georgina DeCarli (2004) dos de ellas son las que mayormente se relacionan con proceso museal: la que agrupa sectores de la sociedad que comparten intereses, vocabulario

---

<sup>17</sup> Sociólogo alemán miembro fundador de la Asociación alemana de sociología. Famoso por su distinción de comunidad y sociedad (Gemeinschaft und Gesellschaft, respectivamente en idioma alemán), conceptos que originan diferentes tipos de relaciones sociales según el tamaño de la población y su grado de complejidad en la división social del trabajo. Las comunidades no necesitan del Derecho para regir sus relaciones, al contrario que las sociedades.

especializado y desarrollan actividades conjuntas (comunidad académica, científica, artística, educativa, deportiva, etc.); y la que constituye un grupo social completo pero a menor escala, que comparten actitudes, creencias y valores, así como propósitos e intereses concretos que los unen (DeCarli, 2004, p.10).

Esta segunda acepción de comunidad, relacionada con los aspectos inferidos en la definición de Tönnies, es la que generalmente asume la Nueva Museología, y que goza de gran aceptación en los museos de América Latina, y ello está en correspondencia con los esfuerzos de las corrientes contemporáneas más avanzadas del pensamiento museológico por ampliar la actuación de los museos con el establecimiento de relaciones multidireccionales, que garanticen el cumplimiento de su compromiso social bajo enfoques integrador y participativo, en virtud de fomentar en las comunidades una conciencia patrimonial.

Los estudios sobre comunidad, en sentido general, y los abordajes desde el punto de vista conceptual, en particular, no resultan nada nuevo. En realidad desde hace tiempo viene siendo objeto de estudio las diferentes maneras de agruparse que a lo largo del tiempo ha practicado el ser humano. “En los diferentes acercamientos a su comprensión se han destacado en ocasiones, elementos espaciales, mientras que en otros, aparecen delimitaciones más centradas en la interacción psicosocial” (Rodríguez, 2001, p.8)

La comunidad se ha ido situando dentro del espectro investigativo de las ciencias sociales, lo que sí se ha experimentado desde la segunda mitad del siglo XX es una intensificación de su estudio bajo diferentes enfoques, es decir desde la interdisciplinariedad, a partir de postulados teóricos y metodológicos aportados por diversas disciplinas como: Antropología, Demografía, Economía, Sociología, etc, que con independencia de las especificidades de cada una de ellas, de conjunto se orientan en la concepción del alcance que tiene la comunidad en el fomento del desarrollo social e individual.

En la actualidad los estudios de comunidades ha estado presente en las ciencias sociales, en general, como objeto de estudio y contenido sistemático, de ahí la diversidad de las conceptualizaciones. En dependencia de determinados factores espaciales y temporales, muy variados han sido los enfoques de cómo abordar la comunidad. Entender por ella un conglomerado humano implica, que desde el pensamiento más antiguo encontremos referencias en sistemas filosóficos, reconstrucciones históricas, preceptos religiosos, monumentos literarios, etcétera. El término ha sido utilizado por estudiosos con una muy

variada concepción, desde una comprensión general acerca de las comunidades humanas (su ubicación física, por contexto cultural, ecológico, etc.) hasta formas o tipos diferentes de organización social. Por comunidad se ha entendido, entre otros:

“(…) como un sistema integrado por elementos o partes que interactúan entre sí dialécticamente con la finalidad de alcanzar un objetivo. Esta interacción le confiere autonomía como sistema y la devela como un todo único que no puede ser comprendida si se analiza como una de las partes de forma independiente” (Caballero, 2004, pp.24-25).

El término comunidad remite a numerosas nociones de conjuntos de animales o personas con características comunes y puede transitar desde niveles micro hasta macro, es decir desde conjuntos muy pequeños en espacios reducidos hasta grandes grupos con niveles de alcance más abarcadores. De una manera sencilla se puede entender como una comunidad a un conjunto de individuos que comparten características comunes en un espacio determinado, en el que se forman nexos identitarios y diferenciadores respecto a otros grupos o conjuntos; por ejemplo, una comunidad biológica compuesta por plantas o animales que comparten un mismo ecosistema; un pueblo, un barrio, una nación, etc. Pero también la definición es aplicable a intereses comunes que puedan agrupar a determinado número de personas acorde a los vínculos e interacción que se establecen entre los mismos, como científicos, religiosos, campesinos, educadores, etc.

En su vertiente aplicada, con una trayectoria amplia en el marco de las políticas coloniales, los estudios comunitarios consistían en desentrañar costumbres y tradiciones con objetivos de dominación. Modificada en los últimos años, se ha mantenido como una alternativa de acercamiento a individuos, grupos, estratos y asociaciones a fin de modificar conductas e incidir en decisiones colectivas. En esa búsqueda, se destacan un conjunto de teóricos cuyas propuestas pueden diferir según su orientación. El caso de Paloma López de Ceballos al concebir la comunidad en términos de actitudes, sentimientos y tradiciones, de manera que se está en presencia del tratamiento del concepto bajo un enfoque psicológico:

“Llamamos comunidad a una relación social cuando y en la medida en que la actitud en la acción social en el caso particular por término medio o en el tipo puro se inspira en el sentimiento subjetivo (afectivo o tradicional) de los partícipes de construir un todo. Puede apoyarse sobre toda suerte de fundamentos afectivos, emotivos, y tradicionales”. (López, 1987, pp.26 - 27).

En Cuba, a finales de la década de 1980 y entrada los 90' se estimularon estos estudios a partir de que la política cultural fue orientada hacia las instituciones comunitarias con carácter transformador, pensando en la comunidad bajo perspectivas analíticas y

descriptivas. En este sentido se ha teorizado acerca de este concepto con el propósito de propiciar aristas metodológicas y operacionales, igualmente, desde diversos enfoques como el antropológico:

“Entendemos por comunidad al conjunto de individuos que provienen de una misma matriz en cuanto a sus orígenes, expresado en factores socioculturales (idiomáticos, educacionales, religiosos y otros), que manifiestan una voluntad - en contextos disímiles- del sostenimiento de su identidad y en los mecanismos de transmisión a generaciones sucesivas”. (Espronceda & Calderín, 1999, p.35)

De gran utilidad resultó el análisis que al respecto ofrece Héctor Arias (2005) al señalar la relación que debe establecerse entre los elementos estructurales y funcionales en la definición de comunidad, colocando como componentes estructurales el aspecto habitacional y residencial y dentro de los funcionales los objetivos comunes, las relaciones afectivas, los sentimientos, los valores compartidos, costumbres, tradiciones, convicciones, etc., que se forman de manera conjunta “y que participan en la autorregulación del comportamiento” (Arias, 2005, p.29) de los miembros de la comunidad. Estos elementos quedan resumidos de la manera siguiente:

1. Geográfico, territorial, natural: determina en área geográfica, condiciones ambientales en las que transcurre la vida familiar y en la que se encuentra su historia, la influencia de los hombres y de todos los factores sociales.
2. Social: se corresponden con mecanismos sociales, perteneciendo a su vez a una organización social mayor, con la que interactúa y de la cual a su vez recibe influencias.
3. Sociológico: integrados por factores subjetivos que agrupan a sus habitantes tales como: necesidades, objetivos e intereses que desarrollan la cooperación, la interacción y la ayuda mutua.
4. Dirección: la existencia de líder o líderes populares y de estructuras formales e informales a través de las cuales le dan cumplimiento a la coordinación entre los miembros. (Arias, 2005, p.30).

Partiendo de estos elementos básicos el propio Arias ofrece un concepto de comunidad con un enfoque integral al contenedor de los elementos estructurales y formales apuntados por él mismo y que constituyen instrumentos orientadores para la

evaluación de la definición de comunidad y en la relación de esta con el entorno social al que pertenece.

“La comunidad-a nuestro juicio- es un organismo social que ocupa determinado espacio geográfico. Está influenciada por la sociedad, de la cual forma parte y a su vez funciona como un sistema, más o menos organizado, integrado por otros sistemas de orden inferior-las familias, los individuos, los grupos, las organizaciones e instituciones- que interactúan, y con sus características e interacciones definen el carácter subjetivo, psicológico, de la comunidad, y a su vez influyen de una manera u otra, en el carácter objetivo, material, en dependencia de su organización y su posición-activa o pasiva- respecto a las condiciones materiales donde transcurre su vida y actividad” (Arias, 2005, p.35)

Igualmente desde una perspectiva integral y con aspectos concordante con el anterior, del propio contexto cubano resulta el concepto de comunidad ofrecido por un colectivo de investigadores del Centro de Estudios para el Desarrollo Integral de la Cultura Comunitaria de la Universidad de Oriente:

“La comunidad se va conformando a través de un proceso gradual y complejo, reconociéndose como el conjunto de hombres, mujeres, niños (as) y jóvenes, que cohabitan establemente en un espacio físico ambiental, geográficamente delimitado, en la que tiene lugar un sistema de interacciones socio-políticas, económicas y espirituales, las cuales producen y reproducen un determinado tipo de relaciones interpersonales y grupales, sobre la base de sus necesidades, intereses y motivaciones”.(Delgado, 2007, p.24)

Si la comunidad es entendida y asumida de esta manera, entonces se podrán sintetizar un conjunto de elementos distintivos a partir de la existencia de un espacio geográfico-físico-medioambiental delimitado; intereses, motivaciones, necesidades, y en correspondencia con ello, actitudes compartidas que permite una actuación colectiva; y una unidad socio psicológica. Como se podrá corroborar este concepto de comunidad tiene puntos de contacto también con el presentado por Tönnies. En sentido general presupone una complejidad multidimensional, dado el enfoque interdisciplinar con que ha sido abordado por las ciencias sociales desde la economía, la geografía, la sociología, la antropología, la política, al psicología, etc, sin el cual resulta insuficiente su aprehensión.

Atendiendo al acercamiento conceptual realizado hasta aquí, para el propósito de esta tesis se asume, principalmente, los conceptos propuesto por Arias y Delgado por considerar que los mismos responden de una manera más concreta a los postulados de la sociomuseología en la medida de que no se limita a determinados sectores que comparten intereses o determinadas relaciones sean de índole profesional, religiosa, aficiones, etc; sino

que involucra a todos los miembros que habitan en un espacio físico-geográfico determinado y que comparten intereses, valores, actitudes, comportamientos, creencias y propósitos.

De manera que desde esta perspectiva la proyección de los museos estará orientada a interactuar con un grupo heterogéneo de personas en cuanto a sexo, edad, niveles de instrucción, costumbres y creencias, por lo que en correspondencia con ello serán igualmente heterogéneos los intereses, expectativas, aspiraciones, dificultades, en resumen que las comunidades se conviertan en un espacio preferencial para el ejercicio de la práctica museológica.

No obstante, se considera la pertinencia de atender el concepto de comunidad propuesto por Espronceda y Calderín, referido a un grupo de personas con una misma matriz de origen, en tanto que estos grupos pueden ser portadores de determinados saberes, costumbres y tradiciones que pueden ser de utilidad en el accionar ‘con’ y ‘en’ los espacios comunitarios. Por otra parte pueden resultar ser grupos de personas con necesidades especiales demandando de un tratamiento diferenciado y que en ocasiones, por estas mismas razones, resulta escaso o nulo el nivel participativo de estos grupos en las propuestas museológicas tanto en los propios museos como en el entorno comunitario, por ejemplo la comunidad de sordos e hipoacúsicos, la de ciegos o la de personas con diferencias físicas.

Es conveniente la reflexión en torno a la concepción de “la comunidad como un nivel meso en la interacción de lo social (nivel macro) sobre el individuo (nivel micro)” (Rodríguez, 2001, p.9), lo que presupone a la comunidad como un espacio donde cohabitan e interactúan diversidades de entidades e instituciones, entendiéndose desde las familias, instituciones y otros grupos organizacionales que sean o no dependencias de las instancias oficiales.

“Ahora bien, en ella no se ha de encontrar una simple sumatoria de las características de la familia, los grupos y las instituciones que la componen, además de los elementos individuales y los sociales netamente. Muy por el contrario, en la comunidad, estos componentes lejos de sumarse devienen ingredientes para la construcción de una identidad, donde emergen cánones nuevos, diferentes a los que les dieron origen, y a su vez en constante evolución y desarrollo. Y lo que es aún más importante influirán decisivamente en sus componentes (familias, grupos, instituciones) llegando hasta el individuo” (Rodríguez, 2001, p.9)

Al concordar con esta reflexión, se asume que en la construcción identitaria de la comunidad interviene todo un sistema de relaciones entre los individuos que la integran, entre

estos y el espacio geográfico de convivencia y la existencia de componentes materiales y espirituales que con la evolución de la comunidad son enriquecidos y van adquiriendo valores simbólicos y representativos, lo que se traduce en un patrimonio natural y cultural que contiene además códigos, patrones y comportamientos que la diferencian de otras comunidades. Las instituciones, gubernamentales o no, que además están integradas por sus propios miembros, igualmente constituyen componentes del entramado estructural comunitario y como tal tienen una responsabilidad elemental en el desarrollo integral del mismo. Entre estas instituciones, a los museos les compete parte sustancial de esa responsabilidad.

#### 1.4. El museo y la comunidad

La responsabilidad social inherente a los museos los revierte en espacios que propician el fomento de saberes, de relaciones sociales, de intercambio de criterios y sobre todo en espacios de reflexiones no solamente en torno a temas patrimoniales, sino en temas que alcancen la cotidianidad de los núcleos poblacionales donde se encuentran emplazados, de ahí la pertinencia de insistir en el papel que deben desempeñar estas instituciones en el desarrollo integral de las comunidades; “del reconocimiento de estos espacios como sustento para fortalecer la relación del ser humano con su propia identidad y las de otras culturas” (Radolf, 2001, p.1)

Desde esta perspectiva se reitera los nexos vinculantes que deben crearse entre museo y comunidad formando un binomio complementario, donde el museo debe asumir un compromiso ético respecto a los entornos en la medida de la responsabilidad que tiene en la preservación del patrimonio inherente a ese espacio social y a la vez que debe armarse de las herramientas necesarias para involucrar a los miembros de la comunidad en esa preservación que debe ser activa, en la medida que el museo logre comunicar adecuadamente el conocimiento de ese patrimonio no solamente dentro del propio museo, sino en los diferentes espacios de la propia comunidad para garantizar el disfrute de los miembros de su patrimonio, a través del establecimiento de un diálogo armónico, dinámico, afectivo, pero también polémico y reflexivo.

“El museo será consciente del papel invaluable que juega su comunidad como protectora y recuperadora de su patrimonio local, más que como simple espectadora. Partiendo del concepto de responsabilidad compartida ya que son las

comunidades las creadoras y/o herederas del patrimonio, y en última instancia, las encargadas de su protección y transmisión a las futuras generaciones, hay que, sin embargo, reconocer que muchas veces son desconocidos el interés o la capacidad de ciertos miembros de la comunidad de involucrarse de manera activa en proyectos de preservación y recuperación de su patrimonio. A partir de conocer a dichos miembros y sectores, el museo evalúa en qué medida, en conjunto con ellos, puede desarrollar acciones por medio de alianzas estratégicas, que tengan una incidencia positiva en la preservación de bienes culturales y naturales en peligro o en la recuperación y conocimiento de prácticas tradicionales del patrimonio intangible” (Instituto Latinoamericano de Museología [ILAM], 2011, p.53)

Esta alianza estratégica entre el museo y la comunidad resultará efectiva en primera instancia si el museo es capaz de evaluar objetivamente su relación con la comunidad que le rodea y a la cual se debe; reconocer y asumir que la institución no es en modo alguno el dueño del patrimonio que preserva, ese papel es de la comunidad; que la comunidad tiene todo derecho a disfrutar e interactuar de manera responsable con ese patrimonio y que el museo debe actuar como facilitador de la comunicación y el nexo vinculante patrimonio-comunidad. Esa alianza pudiera considerarse como una complicidad cultural, que solo se logra si el museo asume una museología comprometida y militante.

En la medida que se haga más estrecha la relación entre el museo y la comunidad, éste tendrá un mayor impacto en la dinámica cotidiana de esa comunidad y por tanto se erigirá como un ente importante en el desarrollo no sólo cultural, sino también integral. Esto presupone que el museo tenga un conocimiento minucioso de las peculiaridades y generalidades de esos contextos, que actúen como facilitadores y acompañen los proyectos de desarrollo que se generen desde y para la comunidad.

“La estrecha relación del museo con su comunidad se basa en gran parte en el hecho de que la temática del museo actual, tiene un enfoque económico o productivo que se relaciona con el desarrollo de actividades económicas o condiciones de medio ambiente, que le han dado razón de ser a la comunidad de la cual el museo es representativo. Esto implica la existencia, en la comunidad, de un importantísimo capital humano, el cual fácilmente el museo puede canalizar a través de actividades de carácter permanente y de ofrecimientos al público en sus sedes o fuera de ella (ILAM, 2011, p.55)

El museo debe estimular en la comunidad la creación de bienes culturales como vía para mantener activo el patrimonio. Debe tener conocimientos sobre los más diversos proyectos de creación que existan en el contexto comunitario y apoyarlos, al tiempo que funcione como un espacio más de socialización de esas producciones. Para ello deberá tener conocimientos del potencial de tradiciones (de la literatura oral, de las herramientas de toda la

vida social, económica, política, religiosa, etc.) que existe en las comunidades e implementar acciones de capacitación en aras de que se valore el significado que tiene para la colectividad.

Así se vuelve a insistir en el trinomio territorio-patrimonio-comunidad, donde el museo es el ente dinamizador de esa relación que convoca a la participación activa y efectiva de la comunidad en el proceso de planeamiento de la dinámica museológica como propietaria natural del patrimonio contenido o no en colecciones institucionales, por lo que esta debe tener acceso a la gestión de ese patrimonio en las más diversas vertientes. Ello implica que la comunidad debe estar involucrada no solamente en el acto de aportar el patrimonio que enriquecen las colecciones museales, sino debe ser una comunidad participante en la preservación, investigación y comunicación del mismo aun cuando ese patrimonio no esté institucionalizado.

Es desde esta perspectiva que la nueva museología y la sociomuseología convocan al redimensionamiento de la proyección del museo hacia sus respectivas comunidades que incluso hasta hoy día, no en pocos museos y no en pocos países se percibe un visible apego a las concepciones museológicas tradicionalistas donde el trabajo con la comunidad se reduce a la asistencia a las exposiciones o a participación en determinadas actividades de animación sociocultural, en ambos casos en calidad de simples espectadores. Donde aún la proyección social no es comprendida como un proceso de gestión desde, con y para la comunidad en el que sus potencialidades constituyen el principal recurso para el desarrollo.

El acercamiento realizado en este capítulo a los momentos más significativos de la evolución de los conceptos o categorías operacionales que constituyen el fundamento teórico de esta tesis, sobre la base de la prolífera documentación producida, principalmente por el ICOM y el ICOFOM, resultados en su mayoría de un conjunto de cónclaves internacionales y regionales, ha devenido en una herramienta indispensable para la concepción de la propuesta de estrategia en la medida, no solamente, del recorrido por la evolución de los referidos conceptos, sino de la utilidad de la comprensión de esa evolución para la actualización y aprehensión de los presupuestos teóricos operantes en la museología contemporánea y fundamentalmente para la pertinencia de asumir posiciones concordantes con los postulados de la Sociomuseología como paradigma que ha permitido el enfoque integrador y participativo en la definición de los objetivos y líneas que sustentan la propuesta de estrategia.

## **CAPÍTULO II. LOS MUSEOS EN CUBA: PARTE DE LA POLÍTICA CULTURAL DEL ESTADO**

## 2.1. Antecedentes y generalidades. Instituciones de Siglo XIX

Sobre la historia y evolución de los museos en Cuba existen escasas publicaciones, más bien artículos y conferencias en boletines de las instituciones museales y del CNPC. Los libros publicados abordan sobre todo temas relacionados con el patrimonio cultural cubano de manera general, incluyendo de una u otra manera el quehacer museológico. De modo que la evolución de los museos cubanos tendrá, para este ejercicio, mayormente un componente referativo y por tal motivo para los objetivos del presente epígrafe se ha seguido, principalmente, la cronología ofrecida por María Mercedes García Santana<sup>18</sup> considerando el nivel informativo que aporta la misma.

De una manera u otra, los estudiosos cubanos de este particular han coincidido en señalar el siglo XIX como el espacio temporal en que surgen los primeros visos de coleccionismo científico en Cuba, en estrecha relación con el fomento progresivo de una economía sustentada sobre las bases de un sistema plantacionista, lo que implicó de manera directa el florecimiento y consolidación de una clase económica decisora de la vida económica, política, social y cultural de país. “No obstante, la apropiación de objetos de cultura considerados estos en sentido amplio, es decir objetos de uso cotidiano u objetos de cierta intención o connotación artística se conforman desde el mismo momento en que se produce la ocupación de la Isla” (García, 2010, p.11), entendida esta ocupación como la derivada de proceso de conquista y colonización hispana acontecida desde fines de siglo XV, con el primer viaje de Cristóbal Colón.

Sin embargo, tomando este mismo presupuesto pudiéramos considerar como el antecedente más remoto de coleccionismo en el territorio cubano el cúmulo de objetos utilizados por los grupos culturales aborígenes que habitaron la Isla con miles de años de anterioridad que los colonizadores, en algunas de sus prácticas, por ejemplo como parte de las costumbres funerarias agrupaban objetos pertenecientes en vida al fallecido para ser sepultados junto a él, también fue recurrente la producción de cantidades considerables de otros objetos de carácter ritual o de los propios instrumentos de trabajo elaborados de concha y material lítico u otros tantos objetos utilitarios de material cerámico que sobreviviendo al tiempo constituyen un preciado legado como expresión de la génesis de la identidad cubana.

---

<sup>18</sup> MSc. María Mercedes García Santana, museóloga jubilada, provincia Mayabeque, 35 años de experiencia. Directora del Centro Nacional de Conservación Restauración y Museología entre los años 2004-2012.

Retomando los criterios de esta autora, fue la iglesia la entidad depositaria de mayor cantidad de objetos con determinados valores artísticos:

“No tenemos suficientes testimonios sobre la envergadura de las piezas de las iglesias y sospechamos que eran las mejores entre lo mejor de la época y las posibilidades de cada una de las villas que fueron fundándose y sus períodos de esplendor económico. Todo depende del nivel de desarrollo económico de las localidades. Si se trata de Bayamo a fines del siglo XVI o principios del XVII, de Camagüey desde finales del XVII y durante el XVIII, de La Habana desde los mediados del siglo XVI o de Trinidad en la primera mitad del XIX, fuera en una localidad u otra, la tendencia de la iglesia, después del Concilio de Trento, fue el de imponer su grandeza a través del edificio y los objetos contenidos en los mismos como vía de evangelización (...) Cuba nunca fue tan rica pero la propensión fue la misma en todas partes y, según las posibilidades locales, se cumplió siempre que se pudo. En conclusión fue la Iglesia la depositaria de los bienes de mayor valor artístico o riqueza de elaboración de la época”. (García, 2010, p.12)

Durante los dos primeros siglos de ocupación colonia, la economía cubana transitó por varias etapas, cada una de la cuales caracterizada por una determinada actividad. A la sazón en la primera mitad de siglo XVI los colonizadores hispanos centraron su atención en la búsqueda de oro y plata para lo cual emplearon en condiciones de esclavitud la población indígena. Para entonces estos metales se consideraron la mayor fuente de enriquecimiento, pero en realidad no resultaban para nada halagüeñas las cantidades que lograron obtener en la Isla, solo fueron exiguas cantidades encontradas en fuentes fluviales, lo que indicó que se debía orientar las miras hacia otros renglones cuya explotación proporcionara los dividendos deseados.

En estos años se hicieron varios intentos por introducir la producción azucarera como parte de la economía, intentos que no fructificaron entre otras razones debido la escasa disponibilidad de capital financiero y a la insuficiente mano de obra, por lo que desde la segunda mitad de siglo XVI y hasta inicios del XVIII la economía descansó en la venta de materias primas destinadas a las industrias manufactureras europeas y para el suministro a las flotas españolas en la medida que Cuba por su posición geográfica emergió como un importante punto de concentración militar.

En el período transcurrido entre los años de 1700 a 1762 el renglón fundamental lo constituyó el abastecimiento de bienes agrícolas y ganaderos y a pesar de que para entonces Cuba no había entrado aún en la economía de plantación, sí comenzaron a crearse las bases para el desarrollo de lo que sería por casi dos siglos la columna vertebral de la economía cubana, la industria azucarera. De estos años hasta el mismo inicio de siglo XIX, el suministro

de materias primas y la existencia de un mercado manufacturero resultaron las actividades económicas fundamentales. Con la toma de La Habana por los ingleses, en 1761, se estimuló la actividad mercantil y la producción azucarera. “Así, la libertad de comercio por más de un año puso en evidencia las ventajas comparativas de la isla, por lo que se expandió posteriormente la economía de plantación azucarera sobre la base de relaciones esclavistas de producción” (García, 2005, p.12).

Con la introducción en el siglo XVIII del cultivo del café en Cuba y el proceso migratorio de franceses que se originó como consecuencia de la revolución haitiana a finales de ese siglo y que le imprimió un notable impulso al referido cultivo, también ejercieron influencia en la consolidación del sistema de plantación esclavista que caracterizó la economía cubana colonial, pero además incidió de manera notoria en la modulación de las costumbres sociales y en el desarrollo de un pensamiento económico y de concepciones sustento de la plantación esclavista, y en el plano cultural con la ilustración.

Toda esta dinámica económica determinó la posesión in crescendo de objetos suntuosos por parte de la alta sociedad, en afán de mostrar, demostrar y reafirmar su posición en la cúspide de la pirámide social ocupada por la sacarocracia cubana que adoptó modelos culturales europeos, principalmente los cánones franceses, con los frecuentes viajes a las cortes europeas. Con el paso de tiempo esos objetos se fueron convirtiendo en verdaderos testimonios de esos modos de vida.

Se puede considerar que el coleccionismo científico, surge en Cuba asociado a la historia natural y se contextualiza a mediados de siglo XVIII y el siglo XIX. En ello tuvo mucho que ver el interés fomentado en España por el coleccionismo de las más exóticas especies provenientes de las colonias de ultramar, lo que propició frecuentes incursiones de científicos y estudiosos de la botánica y la zoología que por encargo o por interés personal fueron atraídos por las riquezas naturales de la isla caribeña.

“Don Antonio Parra, portugués nacionalizado en España que arriba a la isla en 1766, como soldado, comienza, en sus ratos libres, a coleccionar piezas relacionadas con el reino animal. El naturalista español había trabajado incansablemente para crear un Museo de Historia Natural de La Habana a lo que añadió el interesante escrito Descripción de diferentes piezas de Historia Natural, las más del ramo marítimo representadas en setenta y cinco láminas, en La Habana año de 1787, con las licencias necesarias de la Capitanía General. (...) Fue Antonio Parra el iniciador del coleccionismo científico en nuestro país. Son de destacar las vitrinas que elaboró su hijo para la exhibición de sus muestras.

Vitrinas muy ornamentadas que si bien desde el punto de vista actual son incorrectas, fueron en extremo elocuentes pues ellas mismas ensalzaban el carácter de la muestra, tal como era costumbre de la época en Europa”.(García, 2010, pp.27-28)

La data de la presencia de Antonio Parra en Cuba como iniciador de coleccionismo científico merece ser precisada, ya que acorde a lo declarado por García Santana, arribó a la Isla en el año 1766, sin embargo Valero y García (1999) refieren el año de 1763. No obstante lo cierto es que en ambos casos se reconoce en justa medida el significado que para el coleccionismo científico cubano tuvo Antonio Parra como su precursor y cuya obra fue de consulta obligada para generaciones sucesoras de cubanos, lo que lleva a pensar que la disposición de las colecciones de Parra no solamente al estudio científico, sino también a la exposición pudiera estar indicando el embrión de la actividad museística en Cuba en el último tercio de siglo XVIII.

Todo apunta a que al igual que en otros tantos países, la actividad del coleccionismo científico en Cuba transitó primeramente por los denominados gabinetes que a su vez estuvieron vinculados con la existencia misma de este tipo de instituciones en la metrópolis española, en específico el gabinete de Historia Natural en Madrid, creado en el año 1752 en el reinado de Fernando VI que incentivó la recolección de objetos de esta tipología. La conformación de estas colecciones se debió en gran medida a las numerosas expediciones en Cuba llevadas a cabo por científicos, naturalistas, entusiastas o aficionados a las ciencias naturales, sobre todo a la botánica y a la zoología.

De tales expediciones, dos se relacionaron más directamente con Cuba. La visita de Martín Sessé y del conde de Mopox en uno y otro caso, cumplieron esas funciones, si bien no llenaron las expectativas de los criollos en cuanto al desarrollo efectivo de la Isla, pues no se llevaron a cabo los propósitos originarios (la fundación de un jardín botánico, el canal de Güines, etcétera). No obstante, constituyeron estímulos dentro de la comunidad nacional, preocupada por el desarrollo científico y cultural de Cuba en esa época. (Valero & García, 1999, p.206)

El coleccionismo de siglo XVIII también estuvo muy vinculado con las universidades, institutos, colegios, seminarios y otros tipos de enseñanza y aunque queda claro que todavía distaban un tanto de ser museos, sí pudiera pensarse en que el trinomio colecciones-exposiciones-escuelas resultó un preámbulo de los servicios educativos inherentes a este tipo de instituciones. A lo largo de todo el siglo XIX se sucedieron una serie de aperturas de instituciones relacionadas con entidades científicas, universidades y colegios religiosos, que fueron condicionando las bases para lo que se pudiera considerar como el

inicio de la era museística en Cuba a principios de siglo XIX. Acorde con la información que al respecto ofrece García Santana se podría resumir, a manera de cronología el fomento instituciones museales en Cuba en la centuria decimonónica de la siguiente manera:

1. 1817 Jardín Botánico de La Habana
2. 1823 Museo Nacional de Anatomía Descriptiva de La Habana
3. 1833 Museos de Pinturas (La Habana)
4. 1838 Museo de Historia Natural (La Habana)
5. 1847 Exposición de aves colectadas por Juan Cristóbal Gundlach en la finca El Refugio en Cárdenas.
6. 1856 Museo de Historia Natural de Trinidad
7. Década de 1860 Museo en la residencia de Francisco Ximeno Fuentes en Matanzas.
8. 1864 Exposición de aves colectadas por Juan Cristóbal Gundlach en el ingenio La Fermina, Jovellanos.
9. 1866 Museo de Historia Natural en el Instituto de Segunda Enseñanza de Matanzas.
10. 1868 Museo de Historia Natural del Liceo Artístico y Literario de Matanzas.
11. 1874 Museo y Biblioteca de La Real Academia de Ciencias Médicas, Físicas y Naturales
12. 1895 Museo Cubano de Zoología en el Instituto de Segunda Enseñanza de La Habana.

Resulta significativo destacar las colecciones relacionadas con la botánica, sobre todo la confección de herbarios como los de José Antonio de la Ossa, Ramón de la Sagra, Adolfo Sauvalle, Manuel Gómez de la Maza, etc. En el caso de la Ossa ocupó la tutela del Jardín Botánico desde su fundación en 1817, ejerciendo además la labor de colector. En 1823 Sagra tomó la dirección del Jardín y al año siguiente de la cátedra de botánica, e igualmente practicó la colecta y clasificación de especies y ejemplares para lo cual contó con el apoyo de Tomás Pío Betancourt, Justo Vélez, Desiderio Herrera, el presbítero Ramón de la Paz y Morejón, entre otros.

En las colecciones de fauna fueron meritorias las donaciones realizadas por el científico cubano Felipe Poey, y las colectas de Avelino Barrera y del naturalista alemán Juan

Cristóbal Gundlach quien describió de manera meticulosa la fauna cubana, a través de la colecta y estudio de especies de moluscos, anfibios, reptiles, mamíferos y aves. También resultaron interesantes las colecciones asociadas a las comunidades aborígenes trabajadas sobre todo por Luis Montané y Carlos de la Torre, frutos de numerosas expediciones a diferentes regiones de Cuba. No se trataba ya de recintos acopiadores de objetos con la intención de mera exposición, sino de una serie de instituciones que de manera consciente, organizada no solamente exhibían, sino que estudiaban y comunicaban a través de la docencia el conocimiento que contenían aquellas piezas.

Con independencia que fueran auspiciados por nacionales o extranjeros, todas estas instituciones que de una u otra forma tuvieron un perfil museal fueron expresión, de alguna manera, del interés por preservar y dar a conocer los valores de lo que hoy asumimos como patrimonio cultural, en correspondencia con la formación de la nacionalidad cubana cuya manifestación suprema serían la primera de las gestas independentistas contra el colonialismo español, la Guerra de los Diez Años, iniciada el 10 de octubre de 1868 y prolongada por espacio de una década.

Si se pone atención al listado anterior se podrá constatar que incluso durante los años de conflictos bélicos se produjo la apertura de estas instituciones: 1868 dentro de la Guerra de los Diez Años y 1895 justo en el año que se inició la Guerra Necesaria, amén de las nefastas consecuencias que implica un conflicto de esta magnitud para el desarrollo integral de cualquier país. No se puede pasar por alto el papel de la Sociedad Económica de Amigos de País que contó con el apoyo de algunas autoridades gubernamentales a decir de los Intendentes Alejandro Ramírez y Claudio Martínez de Pinillos, conde de Villanueva. Se puede considerar que en ese proceso participaron tanto españoles como cubanos, e incluso se llegó a contar con la colaboración ocasional de italianos y franceses, residentes en la Isla por ese entonces.

Hasta el momento estos constituyen los referentes a los que se han podido acceder con relación a los orígenes y existencia de museos en Cuba en el siglo XIX, con la limitación de que más bien son los concernientes a localidades del centro y occidente del país. En realidad uno de los retos que enfrentan en la actualidad la museología en Cuba, es el de sacar a la luz los acontecimientos que en el orden del coleccionismo y los museos se sucedieron a instancia local. En este sentido resulta pertinente hacer alusión a las investigaciones de los

museólogos David Gómez Iglesias y Marlene Martínez Pupo<sup>19</sup> quienes proponen un acercamiento a lo que puede considerarse como la génesis del coleccionismo en Holguín, una de las localidades de la región oriental, al referir “una exposición museística en la década de los 60 del siglo XIX” (Gómez & Martínez, 2011, p.17). La muestra en cuestión fue auspiciada por las autoridades españolas y estuvo vinculada con acontecimientos acaecidos en esa localidad durante la primera de las gestas independentistas de la centuria decimonónica en Cuba y acorde la idea si bien no fue en modo alguno pensada en términos de museo, sino de mostrar la supremacía colonial sobre las pretensiones independentistas, sí expresó el significado y el valor simbólico que alcanzaron los objetos expuestos para un sector determinado de la población.

Cerrando el siglo XIX tuvo lugar la fundación el 12 de febrero de 1899 en la ciudad de Santiago de Cuba de “uno de los tres primeros con colecciones mixtas y de proyección nacional, se han denominado <museos fundacionales>” (García, 2010, p.39). Esta institución inicialmente se abrió con como el Museo y Biblioteca Pública de Santiago de Cuba con el nombre de quien fuera su máximo gestor, el alcalde municipal Emilio Bacardí Moreaux, por disposición del Ayuntamiento Municipal. Desde su creación, el museo radicó en varios inmuebles por las condiciones inapropiadas para el desarrollo de la actividad por lo que fue necesaria la construcción de un edificio con las características que demandaban las vastas colecciones conformadas para tal propósito, la parte de la biblioteca en 1962 fue trasladada para el local que ocupara con anterioridad la sociedad Colonia Española.

Las colecciones estuvieron orientadas principalmente a obras de arte y piezas relacionadas con las guerras independentistas. En el caso de las obras de arte estaban constituidas por un conjunto de pinturas de autores como el neoclasicista alemán Rossler, del italiano Guido Reni y los españoles Juan Pantoja de la Cruz y Federico de Madrazo. Estas obras llegaron a Cuba en 1895 procedentes del Museo del Prado, por gestión de las autoridades españolas con la intención de realizar exposiciones, este objetivo se frustró debido a la guerra y con posterioridad el gobierno interventor estadounidense de 1899 las envió para los EE.UU. Para la apertura del museo, Bacardí logró recuperar algunas de ellas. Para coleccionar las piezas relacionadas con las guerras de independencia estableció contactos con miembros

---

<sup>19</sup> David Gómez Iglesias y Marlene Martínez Pupo museólogos e investigadores del Museo Provincial La Periquera de la ciudad de Holguín, en la provincia oriental de igual nombre. Autores del libro *Holguín, coleccionismo y Museos*.

de Ejército Libertador y familiares de otros patriotas que se dispusieron a colaborar con donaciones. De igual manera fueron fomentadas colecciones asociadas con diferentes ramas del conocimiento como la geología, la medicina, costumbres de otros pueblos, etc.

## 2.2. Los museos de la primera mitad del siglo XX

El panorama que ofreció Cuba en las postrimerías del siglo XIX y en los albores del XX, fue realmente patético. Por un lado las consecuencias que dejó la guerra concluida en 1898 expresadas en la devastación de una considerable parte de la riqueza nacional, sobre todo en la destrucción casi total de la principal industria, la azucarera, y de otros cultivos no menos importantes para el sustento alimentario de las poblaciones rural y urbana; en el descenso demográfico de la población y en las profundas heridas que en el alma de muchos cubanos se hicieron con el derrotero y final que tuvo la contienda a voluntad de los EE.UU.

La escasez de trabajadores, el crecimiento ferroviario y de la industria azucarera impulsados por las inversiones estadounidense, la disponibilidad de tierras y la resistencia de las empresas capitalistas a enfrentar los elevados gastos que en las circunstancias demográficas que por concepto de pago salarial a los nativos hubieran tenido que hacer, fueron algunas de las condicionantes que incidieron en la definición de una política de inmigración tendiente a estimular el flujo de mano de obra barata para destinarlas a los trabajos agrícolas preferentemente. De manera que durante las tres primeras décadas del siglo fueron en extremo significativas las oleadas migratorias que contribuyeron sustancialmente a delinear la personalidad de la mayoría de las localidades del país.

Con independencia de estas circunstancias, en lo que actividad de coleccionismo se refiere continuó, en términos generales, asociada a los intereses de la alta y mediana burguesía, en especial a un gusto por obras de otros países en franco detrimento de la producción artística doméstica. La adquisición de obras de arte extrajeras estuvo beneficiada por el alza de los precios del azúcar experimentados posterior a la Primera Guerra Mundial, proceso que se ha dado a conocer en la historia de Cuba como la «Danza de los millones» por los altos niveles de producción y exportación del dulce producto por encargo de EE.UU, principalmente a los países europeos impedidos de suplir su producción habitual de azúcar de remolacha.

Esta bonanza económica estimuló la importación de obras de arte sobre todo de Europa. Emergieron colecciones en los círculos de la alta burguesía como fue las de Dolores Machín de Upman, José Gómez Mena, la marquesa de Pinar del Río, Oscar B, Cintas, Tomas Felipe Camacho y la que sería la de mayor cantidad: La colección de Julio Lobo. (García, 2010, p.40), la que incluyó numerosos objetos pertenecientes a Napoleón Bonaparte. Otra oportunidad para fomentar el coleccionismo privado fue posterior a la Segunda Guerra Mundial por la coyuntura que ofreció la aguda crisis de los países europeos y el descenso significativo de los precios de las obras de arte. De este período es una de las colecciones más relevantes no solamente del contexto nacional cubano, sino del latinoamericano: la colección de arte antiguo propiedad del conde de Lagunillas.

Durante la primera mitad del siglo XX salen a la luz otras colecciones que trascendieron los marcos del coleccionismo competitivo en lo que ha expresión de ostentación y lucro se refiere, para resultar verdaderos reservorios de saberes científicos con un marcado sentido histórico e identitario. Desde esta perspectiva fue relevante la colección conformada por Fernando Ortiz Fernández, uno de los más representativos estudiosos de las raíces africanas en la cultura cubana. Criminólogo, musicólogo, lingüista, folklorista, historiador, economista y geógrafo, realizó notables aportes a los estudios etnográficos, etnológicos y antropológicos de la identidad nacional cubana, siendo el de mayor trascendencia el concepto de «transculturación» para aludir al proceso de mixtura que se produjo en Cuba a tenor de las sucesivas migraciones de múltiples etnias hacia la Isla y que fueron conformando la identidad cubana.

“La colección de don Fernando Ortiz debía ser considerada una unidad indisoluble, no sólo por el prestigio intelectual de su formador, sino que a través de los instrumentos musicales, el vestuario, las máscaras y otros atributos que corresponden al estudio de la influencia africana en Cuba y la conformación de lo afro-cubano, la existencia material de esta colección permitió a don Fernando dejarnos libros de textos de obligada referencia para el estudio de estas manifestaciones religiosas”. (García, 2010, p.44)

El primer museo del siglo XX y segundo oficializado en la Isla fue el Museo y Biblioteca Pública Municipal de Cárdenas, el 19 de marzo de 1900, llevando el nombre de su primer director Oscar María de Rojas, miembro de la familia Rojas-Cruzat, una de las más ilustres de la ciudad de Cárdenas, en el occidente de país, y promotores de la idea y gestión de organizar el museo. Al igual que su antecesor en Santiago de Cuba, el Oscar María de Rojas ocupó varios locales desde su apertura inicial hasta el año 1919 en que concluyó la

construcción de un edificio para su sede. Como otras instituciones, este museo comenzó su actividad con importantes colecciones de ciencias naturales relacionadas con la malacología, ampliando luego el universo y organizando otras sobre las temáticas de historia de Cuba y América, arte, curiosidades y etnografía asiática.

De especial significación resultó la participación de los vecinos aledaños al museo y de la comunidad en general, primero con el aporte de fondos para la creación del museo y en segundo lugar por la colaboración en el resguardo y protección de las colecciones durante los períodos en que la institución mudó de locales. Esa empatía colaborativa existente entre el museo y la comunidad constituyó expresión del sentido de pertenencia y pertinencia de los pobladores respecto a una entidad depositaria de testimonios materiales de la vida del pueblo, y de la necesidad e interés de preservar los valores históricos de la colectividad.

Dado el auge que fue tomando desde el siglo XIX los estudios antropológicos en Cuba, se comenzó a incentivar en los círculos científicos seguidores de esta disciplina la preocupación de abrir un museo de corte antropológico. Uno de los primeros en manifestar tal interés fue el profesor universitario Antonio Bachiller y Morales que en el propio siglo XIX presentó la idea a la Sociedad Económica Amigos del País fundamentando su propuesta en la necesidad de dar a conocer las riquezas arqueológicas asociadas a los primeros pobladores del archipiélago que ya se constituían en un importante patrimonio. Es así como en 1903 se fundó el Museo Antropológico Luís Montané Dardé adscripto a la Facultad de Biología de la Universidad de la Habana, el nombre de esta institución responde a un prestigioso médico y antropólogo cubano.

Las colecciones estuvieron compuestas por piezas excepcionales de las culturas aborígenes no solamente de Cuba sino de otras islas de Caribe y de América continental, entre las que se encuentran el Ídolo del Tabaco, uno de los más relevantes hallazgos arqueológicos de Cuba, localizado en Maisí, en la actual provincia Guantánamo, figura de forma antropofitomorfa tallada en madera de guayacán. Su forma semeja un tabaco y se considera tuvo un uso ceremonial empleado como mortero para triturar sustancias alucinógenas. Otras de las piezas es el Ídolo de Bayamo, una de las mayores esculturas monolíticas encontradas en el área geográfica del Caribe, con figura antropozoomorfa pudo haber estado vinculada a alguna deidad de los mares y ríos. También el dujo de Santa Fe, curioso asiento ceremonial,

tallado en una sola pieza de madera de guayacán, encontrado en la desembocadura de río Santa Fe, al oeste de La Habana.

Por decreto del entonces presidente de la República José Miguel Gómez, el 23 de febrero de 1913 fue fundado el Museo Nacional de la República. Concebido con carácter enciclopédico sus colecciones se fundamentaron en la arqueología; antropología; historia natural; mobiliario; biblioteca y bellas artes, en esta última se incluyó piezas de numismática, joyería antigua e importantes pinturas y esculturas nacionales pero también de América Latina y Europa procedentes de la galería de la Academia Nacional de Bellas Artes San Alejandro. En las primeras décadas la institución recibió numerosas donaciones de la iglesia, instituciones civiles e importante resultaron, además, los donativos de obras de artistas plásticos contemporáneos como Leopoldo Romañach, Antonio Rodríguez Morey y Aurelio Merelo.

Por el hecho de tener entre su denominación lo de Nacional y República esta institución no corrió mejor suerte que los museos anteriores en lo que la estabilidad de sede se refiere, lo cual constituyó consecuencia de la situación que atravesaba Cuba, con una marcado corrupción política, colocándose a la orden de día el desempleo, los altos índices de analfabetismo, insalubridad y de discriminación racial y social. En lo económico fue manifiesto el deterioro, con cortos períodos de relativas bonanzas coyunturales, en resumen una economía monoprodutora, multiimportadora y dependiente de las relaciones mercantiles con los EE.UU. Entre los años de 1952 y 1954 se construyó un nuevo edificio para alojar y exponer las colecciones del Museo Nacional, pasando este a denominarse Palacio de Bellas Artes.

El 28 de enero de 1925, en conmemoración al 72 aniversario del natalicio del Apóstol y Héroe Nacional de Cuba, fue inaugurado el Museo Casa Natal José Martí, en La Habana, gracias al empeño desde inicios del siglo de numerosos patriotas que anhelaban dignificar la vida y obra de este gran cubano, fundando en 1900, la asociación de Señoras y Caballeros por Martí, con el objeto de adquirir su casa natal para lo que realizaron una loable labor de recopilación de documentos y objetos pertenecientes al patriota cubano.

A pesar de la connotación de la figura de José Martí y Pérez para la historia de Cuba, como el ilustre patriota que fue, por toda su labor en la organización de las bases de la lucha contra el colonialismo español, que sería la Guerra Necesaria, desde su fundación hasta 1959

esta institución funcionó sin ningún financiamiento gubernamental, sino bajo el auspicio de un patronato, a contrapelo que desde su fundación y hasta el año 1933 el presidente de la Isla fue Gerardo Machado y Morales, quien al culminar la Guerra Necesaria tenía el grado de general del Ejército Libertador. En 1949 la Comisión Nacional de Etnología y Monumentos la declaró Monumento Nacional.

El 24 de febrero de 1933, aún durante la presidencia de Machado, en Remedios uno de los poblados del centro de la Isla, en la otrora provincia Las Villas hoy Villa Clara, se fundó el Museo de Historia, Arqueología y Etnografía por gestión del Dr. Carlos Alberto Martínez Fortún y Foyo y una junta directiva que para ese menester se creó dos años antes. Esta gestión contó con una meritoria labor por parte de la prensa y por la activa colaboración de los miembros de la comunidad en donativos para formar las colecciones. Fue muy importante la labor pedagógica desarrollada por el Dr. Martínez Fortún en virtud de que los pobladores tuvieran conocimiento de su historia local y de reafirmar la identidad remediana. Es la primera institución museal creada en ese territorio. (Consejo Nacional de Patrimonio Cultural [CNPC], 2016)

Resulta bien interesante como a pesar de la situación socio-política y económica de Cuba durante las tres primeras décadas del siglo, se fue fomentando una labor museológica que se fue extendiendo paulatinamente por varias localidades del país. Acorde a Gómez y Martínez (2011) en la ciudad de Holguín se destacó Eduardo García feria, quien desde inicios de la centuria desplegó una ingente labor de coleccionismo. Aunque la primera referencia de una exposición sobre las colecciones de García Feria data de 1930, estos autores consideran la posibilidad de ya con anterioridad hubiera existido el museo que funcionaba en su propia vivienda, desarrollando con ello una loable labor pedagógica al poner las exposiciones al servicio público principalmente de los estudiante holguineros, ejecutando además extensiones en lugares de concurrencia pública como los comercios.

En años posteriores continuó gestionándose en La Habana la apertura de estas instituciones. Emplazado en un vetusto edificio de la segunda mitad del siglo XVIII, construido para establecer las sedes de los gobiernos coloniales, en La Habana, y que fuera además, la obra arquitectónica más representativa del estilo barroco en Cuba, quedó inaugurado en 1942 el Museo de la Ciudad, bajo la dirección del historiador Emilio Roig de Leuchsenring. La apertura del museo fue posible gracias a las continuas solicitudes que

hiciera el propio Roig a numerosas instituciones sociales y entidades privadas de objetos para formar las colecciones.

Otra de las instituciones logradas en esta década fuera del entorno capitalino fue el Palacio Brunet, el que constituye una de las más emblemática edificaciones de la ciudad de Trinidad localizada en la región central de Cuba, la cuarta de las villas fundadas en la Isla por el Adelantado Diego Velázquez de Cuéllar en 1514. La construcción del inmueble se inició a fines del siglo XVIII y funcionó como vivienda de varias de las más ilustres familias trinitarias, por su majestuosa arquitectura fue nombrada ‘palacio’ por los habitantes de la ciudad. Y fue precisamente en ese edificio donde se instaló en 1948 el Museo de Trinidad, gestionado por el historiador de la ciudad Manuel Bécquer. El mantenimiento por cientos de años de los elementos distintivos de su arquitectura colonial y de valores identitarios con un fuerte sentido de pertenencia de parte de sus habitantes, fue el sustento principal para que fuera declarada Monumento Nacional desde 1944.

El 28 de enero de 1948, coincidiendo con el 95 aniversario de natalicio de José Martí quedó inaugurado en la Isla de Pinos, hoy Isla de la Juventud, el Museo Casa Finca El Abra dedicado a preservar documentos y objetos relacionados con la estancia del Apóstol por aquella localidad. El nombre de la institución se debe a que en el lugar existe un accidente geográfico consistente en dos elevaciones que se unen en la parte superior, con excepcionales condiciones naturales propicias para la actividad agrícola y de canteras de mármol rosado, y es precisamente hacia el rudo trabajo en las canteras que en condición de prisionero llegó Martí en 1870 con apenas 17 años de edad condenado por sus ideas políticas contrarias al régimen colonial. El paso por aquellos lares de quien se convirtiera pos mortem en el Apóstol cubano, fue el paso previo a su deportación meses después para España.

Establecido en un monumental edificio de la ciudad de Camagüey, el 23 de diciembre de 1955 se instituyó el Museo Ignacio Agramonte Loynaz en homenaje a ese ilustre patriota camagüeyano que trascendió en la historia de Cuba como El Mayor, aludiendo al grado militar alcanzado como jefe principal del Ejército Libertador en Santa María del Puerto del Príncipe, nombre con el cual se fundó dicha ciudad. La génesis de este museo se remonta a la gestión de colecta que en las primeras décadas del siglo realizó la señora María Betancourt Garay poniendo a buen resguardo las piezas adquiridas hasta la década de 1940 en que fue creado un patronato en pos de la apertura de museo.

El inmueble tuvo como uso inicia el cuartel de caballería del ejército español, luego el Hotel Camagüey y finalmente la referida institución cultural. La prosperidad económica exhibida por el territorio desde su fundación, con prolíferas agricultura y ganadería condicionó el surgimiento y consolidación de una alta burguesía que fue determinante en el desarrollo cultural de la villa y en la impronta que trascendió al contexto cultura cubano. Esto fue determinante en el carácter de las colecciones que pasaron a formar parte de los fondos del museo, de manera que un número significativo de obras de importantes artistas plásticos nacionales y extranjeros, mobiliarios de diferentes estilos y épocas, vajillas y piezas relacionadas con las ciencias naturales procedentes de colecciones privadas de reconocidos científicos. Este museo fue el último de los fundados en Cuba durante la primera mitad del siglo XX, una de las etapas más controvertidas de la historia de la Isla, la República Neocolonial.

Con independencia de las lógicas limitaciones, en realidad la dinámica museológica iniciada con la nueva centuria en Cuba desafió los más diversos avatares que caracterizaron la primera mitad del siglo, marcada por una profunda frustración, consecuencia de no haber alcanzado la añorada soberanía que por tres décadas se había luchado, un sentimiento antiimperialista que se fue fortaleciendo con el de cursar de la República, por lo que la apertura de estos museos fue expresión de un proceso de consolidación de la nacionalidad, traducido en los más denodados empeños de buenos cubanos por dar a conocer la historia patria como forma de reafirmación identitaria.

### 2.3. La actividad museológica a partir de 1959

Con el triunfo revolucionario de 1ro de enero de 1959 se inició la práctica de un nuevo proyecto social en Cuba que implicó la ruptura con el sistema neocolonial que por cincuenta y siete años había gobernado la Isla, a través de reformas radicales en las diversas esferas de la sociedad. Desde esta perspectiva los cambios en las dinámicas cultural y educacional cubanas constituyeron paradigmáticos no solo en el contexto nacional sino en el latinoamericano.

Aún y cuando los primeros años de la década de 1960 fueron de una intensa lucha contra las fuerzas internas y externas que pusieron todo empeño en derrocar la revolución, la estructuración de una política cultural acorde a las nuevas circunstancias resultó una de las

prioridades del gobierno. De manera que en el contexto de la enconada lucha contra las fuerzas opositoras que operaban en el territorio nacional y las continuadas agresiones estimuladas desde el exterior, principalmente desde los EE.UU, se comenzaron a implementar una serie de medidas aunque todavía no respondieran a una política cultural orgánicamente articulada.

Las transformaciones en la cultura serían uno de los más controversiales teniendo en cuenta el papel que tiene la intelectualidad a la vanguardia de la sociedad. Se perfiló una política cultural orientada a la ruptura de los esquemas establecidos durante la república neocolonial y al fomento y consolidación de una cultura basada en valores auténticamente cubanos. Como todo proceso revolucionario y transformador, este no escapó a la diversidad de posiciones e interpretaciones que se generaron, desde los que apoyaron el proceso, los que se opusieron y los que asumieron posturas escépticas, más teniendo en cuenta que una parte considerable de la intelectualidad que llegó al período revolucionario procedía de la burguesía y buena parte de la cual también decidió emprender el camino de la emigración. Otra parte se integró al nuevo proceso, abriéndose una etapa verdaderamente polémica y de agudas confrontaciones ideológicas.

Si bien es cierto que en los inicios fueron acogidas, en mayoría, con entusiasmo las transformaciones, sobre todo entre los años de 1959 a 1961, no demoró mucho tiempo en producirse la ruptura de esa linealidad, sobre todo al proclamarse el carácter socialista de la revolución. Como consecuencia una parte de la intelectualidad cubana que se había destacado durante la primera mitad del siglo XX salió definitivamente del país tales como Lydia Cabrera, Jorge Mañach, Leví Marrero. Otros como Fernando Ortiz, Virgilio Piñeiro, Ramiro Guerra y José Lezama Lima optaron por la permanencia y aunque algunos estudiosos del período revolucionario consideran que ya no contaron con “el liderazgo cívico que durante años habían ejercido” (Barrial & Barrial, 2012) continuaron aportando al que hacer cultural. Con independencia de las diferentes posiciones y actitudes adoptadas ante el proceso revolucionario, esta intelectualidad de conjunto dejó una innegable impronta en la cultura cubana.

A partir de esos momentos y bajo tales circunstancias se gestó la política que desde entonces ha regido la dinámica cultural en Cuba, que no está recogida en un único documento sino que está conformada por varios documentos sobre todo discursos del liderazgo político,

siendo el más trascendental *Palabras a los intelectuales*, discurso pronunciado por Fidel Castro Ruz en el marco de una serie de reuniones efectuadas los días 16; 23 y 30 de junio de 1961 en el Salón de Actos de la Biblioteca Nacional en la Ciudad de La Habana, en las que participaron las figuras más representativas de la intelectualidad cubana, exponiendo los más variados criterios en torno a aspectos de la actividad cultural, en general, y sobre temas vinculados con la creación artística.

En el discurso, en cuestión, Castro Ruz sentó la línea que seguiría en lo adelante el gobierno revolucionario en pos de lograr una hegemonía cultural, recabando de los artistas todos los esfuerzos a favor del bienestar espiritual del pueblo y en la obra de la Revolución. Con su declaración que de que dentro de la Revolución todo, fuera de la Revolución nada (Castro Ruz, 1961), enfatizó el rumbo que tendría en lo adelante la producción artística dentro de los cánones del nuevo sistema, así como la institucionalización de la cultura cubana. Fue entonces la etapa de surgimiento de un número considerable de instituciones encargadas de la promoción y el fomento de los valores culturales y el desarrollo del arte.

Parte de las profundas transformaciones planteadas por el nuevo proyecto social cubano fue el proceso de nacionalización de las propiedades de las compañías extranjeras que habían operado en el país durante toda la república neocolonial y que por más de cincuenta años habían controlado casi todas las ramas de la economía nacional sobre todo las que constituían los pilares principales como la industria azucarera, el ferrocarril, electricidad, minería, las comunicaciones, etc. Uno de los cambios más trascendental fue la Campaña de Alfabetización en 1961, convirtiéndose en todo un paradigma en el contexto latinoamericano, acompañando este acontecimiento y como parte de la revolución cultural y educacional, se promulgó la Ley de Nacionalización de la Enseñanza y se dio inicios a una etapa de apertura de centros educacionales de las diferentes enseñanzas.

Para apoyar este proceso se comenzó la publicación de textos de la literatura universal, y otros como revistas y periódicos. En estos años además surgió la Academia de Artes y se fundó el Consejo Nacional de Cultura el 4 de enero de 1961, en sustitución de la Dirección de Cultura, para llevar a cabo una política cultural amplia y profunda destinada a todas las capas sociales con especial interés en los elementos más autóctonos de la cultura nacional. Desde entonces hasta la actualidad se ha mantenido dentro de las prioridades de la política cultural la defensa y promoción de los valores patrimoniales.

El contexto en el que tienen lugar estas transformaciones se pueden resumir en una serie de acontecimientos que apuntaron y apostaron por la desestabilización del proceso revolucionario como la invasión mercenaria a Playa Girón, la Crisis de Octubre o Crisis de los Misiles, la ofensiva de la contrarrevolución interna, la ruptura de las relaciones diplomáticas con los EE.UU y el incremento de la oposición de la intelectualidad a raíz de la declaración del carácter socialista de la Revolución. En esencia los primeros años de triunfo de la Revolución Cubana redundaron en agudas confrontaciones entre una generación orientada a la ruptura de la estructura neocolonial y otra que se resistían a la pérdida de sus posiciones.

La actividad museológica que hereda este período de su predecesor republicano se caracterizó por instalaciones que “eran, más que eso, meros almacenes de objetos en los que se mezclaban materiales de gran valor histórico y cultural con otros cuya utilidad no merecía un lugar de exposición” (García, 2014, p.67). A esto se adicionó la manifiesta desactualización de las técnicas museográficas a la usanza del siglo XIX y por supuesto una total ausencia de todo tipo de estudios relacionados con la dinámica museal.

“Los cambios revolucionarios gestados en Cuba a partir de 1959 dieron origen no sólo a una profunda transformación de la proyección social de la museología, y a la consecuente incentivación del rescate y la conservación de valores históricos, artísticos, documentales y arquitectónicos, sino también, necesariamente, a instituciones museísticas diferentes, con una nueva presentación técnica, científica e ideológica consecuente con los principios de la Revolución. En mi opinión, las masas desposeídas, base social del proceso triunfante, clamaban por verse reflejadas en las vitrinas como ejemplo de lo que fueron y no volverían a ser” (García, 2014, p.67)

De conjunto las profundas transformaciones en el contexto sociopolítico, económico y cultura cubano no solamente representaron la ruptura con el esquema republicano sino que también representó asumir retos y desafíos con una fuerte carga de escepticismo. Se carecía de modelos referenciales en el contexto latinoamericano, por lo que el proceso fue tomando forma y definiendo rumbos sobre su propia marcha. El hecho de que el nuevo gobierno colocara el tema de la cultura entre los asuntos prioritarios a encauzar, resultó indicativo de la comprensión del papel de la misma como pilar fundamental de la sociedad y como parte de ella el proceso de institucionalización y la atención a los museos como entidades encargadas de contener la memoria histórica de pueblo.

La actividad museal en Cuba, desde los mismos inicios del proceso revolucionario contó con la labor de Marta Arjona Pérez, quien merece un estudio minucioso por los aportes

que realizó durante su desempeño como gestora de la política de preservación del patrimonio de la nación. Con independencia de sus publicaciones, especialmente su obra *Patrimonio Cultural e Identidad* (1986), indispensable referente cuando de patrimonio cubano se trata, no se ha publicado hasta el presente un estudio crítico de su pensamiento. No obstante es evidente que las ideas expresadas en sus concepciones están en correspondencia con las tendencias de la Nueva Museología y de las corrientes de pensamiento que le adjudicaron un carácter interdisciplinar. Y aunque Cuba no participó, como ya se abordó, en la Mesa Redonda de Santiago de Chile también están presentes las premisas emanadas de ese cónclave.

“Al incorporarse paulatinamente en los museos numerosas disciplinas, que propician el flujo regular de intercambio entre la institución y un público con intereses compartimentados, se manifiesta el pluralismo como sistema teórico-práctico y se empieza a manejar con fines socioculturales la tendencia dirigida a la explotación del museo como creador de nuevos hábitos culturales, o sea, que el museo, además de las múltiples funciones que le son inherentes, va a asumir la tarea de elaborar propuestas de nuevos hábitos culturales utilizando como base, variados medios de expresión, vinculado al material de colecciones y otros recursos (...)” (Arjona, 1986a, pp.5-6)

Sus concepciones enarbolando la proyección de los museos hacia los entornos comunitarios desde perspectivas creativas y enriquecedoras del caudal de sus propios acervos. Uno de los aspectos reiterados en su obra es la dimensión educativa de estas instituciones, concebida a desarrollarse como un ejercicio pedagógico tanto dentro como fuera del espacio físico institucional, a través de los significados y significantes de las colecciones como herramienta al servicio del cambio y del bienestar de las comunidades, propiciando la percepción de las colecciones como elemento identitario de las comunidades no solamente con un enfoque historicista sino como instrumento de instrucción para la comprensión de sus propias realidades.

“(...) Y eso hay que hacerlo dentro del museo y fuera de él. Dentro, al lograr que el museo deje de ser un exponente pasivo de la cultura, un acumulador de colecciones por el tradicional mecanismo de atesorar evidencias, que sin dudas contribuyen a enriquecer el conocimiento del visitante desprovisto de información, colecciones que, en general, producen un placer espiritual o satisfacen la curiosidad científica, según la vocación del consumidor, pero que cuando no han sido preparados para educar, la información que ofrecen se detiene en los límites de su superficie, desprovista de elementos de apoyo que los vincule al fenómeno socio-histórico en que fueron creados. Y fuera del museo, cuando el museólogo, en su noble tarea de educar, utilice los bienes que posee en su museo para establecer el diálogo necesario entre estos y la comunidad, convirtiéndose en un eficiente animador que trascenderá, en su misión, el marco concebido tradicionalmente para desarrollar su actividad, saliendo al encuentro del gran público, para instruirlo, ya no sólo en

el análisis de culturas pasadas, sino también en la vida y obra del hombre que se desenvuelve en la sociedad actual (...)”(Arjona, 1986b, p.65-67)

En general sobre la base de este pensamiento es que contribuyó a la orientación del reordenamiento y valorización del patrimonio, forjado a partir de un programa emergente con la intención de revertir la situación presentada por los museos en la etapa republicana, por lo que los locales en los que hasta entonces habían permanecido almacenadas las obras de arte y todo tipo de objeto considerado como las reliquias del pasado, pasaron a ser centros involucrados en la creación, la comunicación, la transmisión de conocimientos y la preservación de bienes y manifestaciones culturales. Las principales metas se direccionaron a la reinstalación de los museos existentes; la recuperación del material museable para la instalación de nuevos museos y salvar de la destrucción los bienes culturales abandonados y la realización de un estudio racional de las características de los bienes en cada provincia para determinar la priorización del trabajo de acuerdo con las posibilidades económicas del país. (Arjona, 2003, p.73).

A partir de esos presupuestos se comenzó todo un proceso de restauración de los inmuebles, así como el trabajo organizativo y clasificatorio de las colecciones. Se emprendió el rescate de bienes culturales, orientado sobre todo hacia los que pertenecían a las familias que abandonaban el país. En este sentido se prestó especial atención a la Casa Natal de José Martí, a partir de un minucioso estudio como paso previo a la realización del proyecto de restauración, con el concurso de técnicos y especialistas de la Comisión Nacional de Monumentos (CNM). Además de un trabajo de rescate de documentos relacionados con el Apóstol cubano, así como algunos muebles que fueron de su pertenencia y que por años anteriores habían estado en manos de particulares (Caballero, 2003, p.50). En estos años se materializó la apertura del Museo Histórico de Matanzas que fue el último Museo que se proyectó realizar en la etapa de la República (García, 2010, p.87). También se llevó a cabo un intenso trabajo de reorganización, redistribución y ampliación del Museo Nacional de Bellas Artes, estos tan solo a manera de algunos ejemplos.

Fue el periodo en que se comenzó a gestar el proyecto para la creación de una red de museos a todo lo largo y ancho de la Isla, para lo que fue imprescindible la capacitación de profesionales y la selección de las persona que laboraría en las diferentes áreas, todo acorde al nivel de información con que se contaba en materia museológica y a condiciones reales, objetivas y subjetivas de cada localidad donde se emplazarían estas instituciones. El proceso

de renovación y reestructuración de las instituciones museales heredadas de la República Neocolonial implicó grandes inversiones financieras debido al deterioro que exhibían la mayoría de ellas al no haber recibido atención por parte de los diferentes gobiernos que transitaron en los primeros cincuenta años del siglo XX y junto a esto las intenciones de ofrecer a los visitantes a través de un montaje funcional, el conocimiento de la riqueza de su patrimonio cultural.

Para ello se consideró que estas instituciones debía direccionar su dinámica sobre la base de resultados de estudios científicos, asumiendo que la labor como coleccionistas de los museos no tiene como única finalidad proteger, conservar y exhibir objetos, sino también estudiarlos, por lo que se pensó que resultaría imposible transmitirle al espectador la verdadera identidad del material expuesto si se desconocían su procedencia, composición, utilización y el contexto histórico en el cual fue realizado (Arjona, 2003, p.97). En general los museos cubanos aún distaban de ejercer con efectividad las funciones básicas de la conservación, investigación, educación y acción cultural (Arjona, 2003, p.95).

En toda esa dinámica que se estaba gestando en el contexto museológico cubano, se impuso la necesaria capacitación del personal que laboraría en las nacientes instituciones, lo que significó un gran reto debido a los escasos conocimientos que en materia de la museología se tenía de manera general. La mayoría de los profesionales iniciadores de este trabajo tenían formación en las ciencias sociales y humanísticas, principalmente de la licenciatura en Historia. Entre los años de 1983 y 1984 se implementó el primer curso emergente intensivo para el personal que iba a laborar en los museos que fueron, principalmente instructores de artes y graduados del doce grado que trabajaban en el sector de la cultura, de manera que se creó la Escuela de Museología, donde recibieron preparación los primeros técnicos en museología del país.

En 1981 a raíz de un proyecto presentado por Marta Arjona, asesorado por expertos de México, se firmó un acuerdo entre el estado cubano, la UNESCO y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), que constituyó la simiente para el surgimiento, en 1982, del Centro Nacional de Conservación, Restauración y Museología (CENCREM), por el Decreto No. 77 de 23 de octubre de 1980, cuya misión fundamental era enfrentar la atención al patrimonio cultural a través de investigaciones, proyectos, asesorías, todo con un enfoque interdisciplinar. De manera que se implementó un extenso programa de cursos,

talleres, seminarios y posgrados en las diferentes especialidades vinculadas al trabajo con el patrimonio en general, y de los museos en particular.

Esta capacitación respondía a nuevas formas de exhibir las colecciones y de intervención física de las mismas, por lo que se contó con la colaboración de los entonces países socialistas de Europa y de la UNESCO, para la formación de especialistas mediante un programa de becas y cursos disponibles tanto en el país como en el extranjero (Arjona, 2003, p.96). “En tal sentido es loable subrayar que, en mi opinión, el respaldo recibido de la antigua URSS no fue obstáculo para generar una concepción museológica y museográfica propia, acorde con las condiciones concretas de nuestros museos y colecciones” (García, 2014, p.72). De manera que se puede considerar que durante la primera década de accionar de la RNM la misma se sustentó sobre bases empíricas. En 1989 se oficializó el Sistema de Documentación de Museos de Cuba que constituyen las normas que han regido hasta el presente trabajo con las colecciones.

La dinámica que se estableció respecto al patrimonio cultural, y como consecuencia los museos específicamente, dentro de la naciente política cultural cubana fue condicionando un basamento jurídico que a partir de la década de 1970 y hasta el presente han regido la actividad museal en Cuba respaldando la “revalorización, organización y utilización del patrimonio cultural. (...) y la ofensiva para el rescate de los bienes culturales, abandonados, subutilizados o dañados por la falta de tratamiento adecuado”. (Arjona, 2003, p.25).

### 2.3.1. Acerca de las leyes que protegen el patrimonio cultural en Cuba

El inicio del siglo XX no solamente significó para Cuba el advenimiento de una nueva centuria, sino la disolución de más de cuatro siglos de vínculos coloniales que influyó sustancialmente en las esferas política, económica y social, alcanzando además al de la cultura. “Los lazos coloniales al viejo estilo se habían roto, la Isla se abría a otro sistema de relaciones y a una mentalidad diferente. Comenzaron a proliferar instituciones, cuya misión estaba encaminada a unir esfuerzos con un fin determinado” (Ramos Ruiz, 2006, p.35).

Si bien la ruptura con el colonialismo español no significó la concreción de la máxima aspiración del pueblo cubano, de alcanzar la absoluta soberanía tras concluir la guerra hispano-cubana con la injerencia militar de los EE.UU en la contienda bélica y establecer en la Isla un gobierno interventor, durante este período, en 1901, se convocó una Convención

Constituyente encargada de elaborar la constitución de la naciente república la que con independencia de la Enmienda Platt, ominoso apéndice anexo a la Constitución que le otorgó a Cuba la condición de neocolonia, sí dictó el establecimiento de un Estado independiente oficializado el 20 de mayo de 1902 con reconocimiento internacional.

En este contexto se orientó un proceso de reafirmación identitaria frente a la influencia de los elementos foráneos que comenzaron a introducirse a propósito la ocupación estadounidense y a expandirse durante la primera mitad del siglo XX, de modo que emergieron instituciones tanto privadas como solventadas por entidades oficiales que se enfocaron en la creación de espacios para el desarrollo intelectual y científico. Conjuntamente, desde el inicio de la República, en el orden gubernamental fueron incorporadas estructuras competentes a la cultura aunque contempladas dentro de la esfera educacional.

“(…) se creó la Secretaría de Instrucción Pública. En 1902, con Estrada Palma en la presidencia, Eduardo Yero Berduén estuvo al frente de ella; hacia 1909 esta carpeta se denominó Secretaría de Instrucción Pública y Bellas Artes; un año después, independiente de ella, el 31 de octubre de 1910 surgiría la Academia Nacional de Artes y Letras” (Guzmán, 2012, p.258)

Independientemente de que la proyección de la dinámica cultural en la primera década de existencia de República fue concebida dentro de la esfera educacional y no como una instancia propia, y que en los cuerpos legislativos no estuvo reglamentada la protección al patrimonio cubano en ninguna de sus dimensiones, lo que por supuesto constituyó expresión de la inexistencia aún de una política cultural coherente; el hecho de que fuera formulada la responsabilidad del Estado respecto a la educación como parte de los derechos constitucionales allanó el sendero para que en décadas posteriores se legislaran presupuesto para la protección y salvaguarda del patrimonio cubano.

Una de las primeras intenciones al respecto desde el punto de vista legislativo fue la promulgación durante el gobierno de Gerardo Machado del Decreto Presidencial no. 1306 del 7 de agosto de 1928, a través del cual se designó la creación de una comisión para impedir la dispersión de la riqueza arqueológica de Cuba, estipulando los requerimientos para efectuar exploraciones arqueológicas en el territorio nacional, la formación de colecciones con esta temática, así como vedaba la extracción del país de este tipo de piezas, lo que resultó consecuencia de la conformación de un pensamiento concordante con las transformaciones que

se operaron en la psicología social durante los años de 1920, constituyendo uno de los aspectos significativos que marcaron un giro en el rumbo de la República neocolonial.

Sin embargo la convulsa situación política por la que atravesaba la nación para entonces condicionó que el referido decreto quedara solamente como tinta en papel por lo que la Comisión no alcanzó a cumplir sus funciones técnicas. No obstante el intento resultó un punto inicial para la reducción de las incursiones a sitios arqueológicos, que habían proliferado desde mediados de la centuria decimonónica, sobre todo de expediciones foráneas que con independencia del halo científico de muchas de ellas, a la larga propendían a la depredación del legado de las culturas originarias.

El interés por la protección del patrimonio se extendió a otras dimensiones como el patrimonio edificado. En ese mismo año y como resultado de la Ley promulgada el 24 de julio, le fue conferida la prerrogativa al Presidente de la República de formalizar declaratorias de Monumentos Nacionales, así como “dictar disposiciones para la mejor y más eficaz protección de los sitios e inmuebles históricos” (Arias, 2014, p.27), lo que constituyó un importante aspecto en el paulatino proceso de conformación del cuerpo jurídico para la preservación del patrimonio de la nación y para las sucesivas obras de intervención en sitios y edificaciones con valores patrimoniales.

Desde inicios de los años 30 el panorama cubano estuvo caracterizado por la agudización de las tensiones políticas e ideológicas que condujeron a una situación revolucionaria que alcanzó el punto álgido en 1933 con el derrocamiento del gobierno de Gerardo Machado. En sentido general esa década estuvo marcada por una profunda inestabilidad política manifestada en once mandatos presidenciales, sobrepasando los dos o tres períodos que constitucionalmente debían tener lugar en espacio de diez años. En toda esta dinámica estuvieron involucrados diferentes sectores sociales. “En su heterogeneidad socioclasista e ideológica, estas fuerzas expresaban de diversas maneras la conciencia nacional del momento, que aspiraba a la nación independiente, sin la presencia yanqui y a una república decente y justa” (López, 2012, p.104).

En 1934, en el contexto del gobierno de Carlos Mendieta se fundó la Dirección de Cultura, aún como dependencia de la Secretaría de Educación, al frente de la cual estuvo el escritor José María Chacón y Calvo cuya gestión fue notoria. Durante la misma se aprobó el Decreto Ley No. 613, que constituyó el soporte jurídico para formular en el propio año la

declaratoria, en La Habana, de Monumento Nacional a la Plaza de la Catedral y edificaciones adyacentes y que además del nivel de declaratoria estableció restricciones en cuanto a las intervenciones que pudieran suscitarse en el conjunto, lo que quedó definido en el segundo artículo, conforme a Emilio Roig de Leuchsenring, (citado por Arias, 2014, p.27) “No podrá efectuarse ninguna reparación ni modificación en la Catedral, o en la Plaza o edificios mencionados (...) sin aprobación expresa del gobierno y previo los asesoramientos artísticos, técnicos y de carácter histórico que se estimen necesarios”.

Si bien es de considerar que el referido Decreto constituyó un paso importante para la protección de la herencia arquitectónica colonial en la capital cubana y que fijaba la responsabilidad del estado respecto a este particular, el mismo en su condición de ley presidencial quedó circunscrito únicamente a un conjunto determinado de edificaciones sin tan siquiera alcanzar otros importantes exponentes del patrimonio monumental capitalino, lo que en consecuencia resultó expresión de las insuficiencias que en materia de protección patrimonial aun existían en Cuba en la tercera década del siglo XX.

Esta situación ya se había colocado como preocupante en el pensamiento y accionar de parte de la intelectualidad y otros sectores sociales que se dieron a la tarea de pronunciarse por la necesidad de proteger los monumentos y sitios de interés histórico no solamente en La Habana, sino también en otras localidades de la Isla, tal fue el caso de la organización de la Comisión Bayamo Monumento Nacional con el objetivo de procurar tal declaratoria atendiendo a la impronta de esa oriental urbe en el proceso independentista de 1868 y en la conformación de la nacionalidad cubana, logrando que en 1935 durante el gobierno provisional de José A. Barnet Vinajeras fuera firmado el Decreto-Ley no. 483 a través del cual al siguiente año fue oficializada la declaratoria en acto público celebrado en la ciudad. (Fonseca, 2018)

Otro de los logros durante la gestión de Chacón y Calvo fue la constitución de la Comisión Nacional de Arqueología (CNA)<sup>20</sup>, por un Decreto Presidencial rubricado en 1937 por el entonces presidente de la República Federico Laredo Bru y el Secretario de Educación Dr. Fernando Sirgo. En el artículo segundo se declaró como los objetivos de la Comisión: la conservación y estudio de los monumentos precolombinos y coloniales; la conservación y examen crítico de los objetos de la misma etapa que se encontraran en yacimientos o

---

<sup>20</sup> La CNA en la década de 1940 cambió la nomenclatura por Junta Nacional de Arqueología y Etnología.

depósitos estratigráficos; la conservación y estudio de los restos humanos; la formación del Mapa Arqueológico de Cuba y contribuir al desarrollo del Museo Arqueológico Nacional (DP 3057/37, Artículo III)

Aun y cuando la situación política, social y económica del país en la década de 1930 continuaba siendo desfavorable para el empeño de lograr un cuerpo jurídico en aras de la protección del patrimonio cubano, la promulgación de dicho Decreto constituyó expresión de los esfuerzos constantes, las preocupaciones y ocupaciones de científicos e intelectuales de diversas localidades cubanas por proteger las evidencias del pasado aborigen como la génesis de la identidad nacional y ampliar el espectro científico de su estudio a diversas disciplinas, “en uno de sus más altos propósitos: el de reanudar la tradición, el de afirmar nuestra realidad espiritual contemporánea en un cabal sentido de nuestro pasado histórico, en la conciencia misma de nuestros orígenes nacionales”(Chacón, 1937)<sup>21</sup>

Uno de los activistas importantes del período republicano en lo que respecta a la defensa y protección del patrimonio fue el Dr. Emilio Roig de Leuchsenring, prestigioso intelectual habanero designado en 1935 Historiador de la Ciudad de la Habana y que a través de su Oficina, oficializada por decreto del alcalde Antonio Beruff Mendieta en 1938, ejecutó una ponderable labor orientada a frenar los proyectos de modernización urbana, muchos de ellos con apoyo gubernamental que comprometían peligrosamente la integridad del patrimonio construido, a través de la promoción de múltiples asociaciones y eventos, surgidos entre las décadas de 1930-1940, que nucleaban a otros tantos defensores de los valores culturales y patrimoniales de la nación, tales como la Sociedad Cubana de Estudios Históricos e Internacionales, la Junta Nacional de Arqueología, los Congresos Nacionales de Historia, el Archivo Histórico Municipal, y la Comisión de Monumentos, Edificios y Lugares Históricos y Artísticos Habaneros (CMELHAH), entre otras.

“Todas estas instituciones y eventos promovidos desde La Oficina del Historiador, se convirtieron en caballos de batalla contra la desidia y el abandono oficial de la cultura y devinieron generadoras de una genuina difusión cultural e ilustración de las personas, al tiempo que apoyaron con denuedo la protección del patrimonio histórico”(Alfonso, 2008, p.4)

---

<sup>21</sup> Palabras pronunciadas por José María Chacón y Calvo en la Junta de Constitución de la Comisión Nacional de Arqueología efectuada el 17 de septiembre de 1937 en el Museo Arqueológico Luís Montané, en la Universidad de La Habana. Tomado de <http://www.cubaarqueologica.org/index.php?q=node/912>. Consultado 2 de marzo de 2018)

A pesar de que la operatividad de muchas de estas instituciones estuvo restringida al entorno capitalino debido, en lo fundamental, a que la vorágine intervencionista en inmuebles con valores patrimoniales era mucho más marcada que en el resto del país lo cual respondía a la existencia de “mayor capacidad de inversión y una inclemente especulación inmobiliaria” (Rigol, 2012, p.101), sí se puede afirmar que en la década del 1940 se experimentó una mayor intención de legislar la protección del patrimonio

En este sentido el principal instrumento fue la Constitución de 1940, considerada progresista para la época en tanto proclamó cambios sustanciales “en la estructura del Estado, los derechos civiles y sociales y, en general, modernizó el Estado cubano y plasmó de alguna manera el pacto social indispensable después del proceso revolucionario de los años 30” (López, 2013, p.183). El Estado asumía la completa responsabilidad de la cultura en cualquiera de sus manifestaciones. Respecto a la protección del patrimonio quedó explícito que:

“El Estado regulará por medio de la Ley la conservación del tesoro cultural de la Nación, su riqueza artística e histórica, así como también protegerá especialmente los monumentos nacionales y lugares notables por su belleza natural o por su reconocido valor artístico o histórico” (Constitución de 1940, Artículo 58).

Por primera vez una constitución cubana contemplaba dentro de su articulado la protección al patrimonio de la nación, constituyendo un paso de avance en lo que a su instrumentación jurídica se refiere en tanto reconocimiento del mismo en su carácter nacional y abarcador, trascendiendo los localismos y limitaciones a determinadas dimensiones respecto a decretos y leyes anteriores, reflejando además la madurez del sentido de pertenencia y del esfuerzo de activistas e instituciones defensoras del acervo cultural cubano. Igualmente en los primeros artículos<sup>22</sup> fueron contemplados elementos de identidad cubana como el idioma y los símbolos patrios, lo que evidencia la consolidación de una conciencia nacional.

No obstante se concuerda con el criterio de que “la base económica y social existente no permitía que se cumplieran tales preceptos, ni facilitaba entonces el disfrute del acervo cultural por las grandes mayorías” (Rigol, 2012, p.100), entre otras razones debido a que una parte considerable e importante de ese acervo estaba concentrado en el sector privado, de manera que la propia constitución al legitimar en su articulado la propiedad privada en su más

---

<sup>22</sup> El artículo 5 relativo a la bandera y regulaciones para su uso, el himno y el escudo. Artículo 6 relativo al idioma.

amplio concepto<sup>23</sup>, limitó el acceso a valiosas colecciones. Indudablemente fue una constitución progresista, pero lastimosamente tampoco tuvo mayores alcances que los del marco teórico en tanto adoleció de un cuerpo legislativo complementario que normara su funcionamiento.

En la década de 1940 se continuaron emitiendo decretos para declaratorias de Monumento Nacional a edificaciones localizadas en el entorno habanero, tal fue el caso de la iglesia de San Francisco de Paula que unida al hospital del mismo nombre formaba parte de un conjunto representativo de la arquitectura del siglo XVIII que en 1937 comenzó a ser demolido a propósito del proyecto de ampliación de la zona ferroviaria por parte de la Compañía de los Ferrocarriles Unidos, dominada por capital inglés, acontecimiento que recibió el repudio de artistas, intelectuales, arquitectos e instituciones como la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana en la persona de Emilio Roig.

De manera que en 1944 Fulgencio Batista haciendo uso de sus facultades como presidente de la República emitió el Decreto no. 2377 del dos de agosto y el no. 2556 del once del propio mes, para la referida declaratoria y para la expropiación forzosa del inmueble por parte del Estado respectivamente. Aunque ya para la fecha el hospital había sido demolido, la iglesia logró sobrevivir gracias a la unión de voluntades, expresión de la consolidación cada vez mayor de una conciencia y de una aprehensión de la necesidad urgente de adoptar mecanismos para proteger el patrimonio monumental ante la depredación desenfrenada del mismo.

Uno de los principales acontecimientos de la década fue la fundación de la Comisión Nacional Cubana de la Unesco (CNCU) el 17 de noviembre de 1947, mediante el Decreto Presidencial no. 4097 firmado por el presidente Ramón Grau San Martín, contando con el coronel del Ejército Libertador Cosme de la Torriente como presidente fundador e integrada por destacados intelectuales como Juan Marinello, Julio Le Riverend, Alfredo Guevara, Alejo Carpentier y Nicolás Guillén, entre otros. Esta Comisión además de su función vinculante entre Cuba y la UNESCO resultó una entidad indispensable para el fortalecimiento del desarrollo cultural, educativo y científico del país.

---

<sup>23</sup> El artículo 87 establecía “El Estado cubano reconoce la existencia y legitimidad de la propiedad privada en su más amplio concepto de función social y sin más limitaciones que aquellas que por motivos de necesidad pública o interés social establezca la Ley” (Constitución de 1940, p.17)

La creación de la CNCU constituyó el preámbulo para la inauguración el 24 de febrero de 1950 en La Habana del CRUHO, cumpliendo los acuerdos de la Conferencia General celebrada en Beirut en 1948. En años anteriores Cuba había sentado un precedente cuando en 1941 la capital fue escenario de la Segunda Conferencia Americana de Comisiones Nacionales de Cooperación Intelectual<sup>24</sup>, cuyo objetivo principal fue establecer en esta ciudad un Centro Internacional de Cooperación Intelectual ante el cese, un año antes, de la actividad del Instituto Internacional de Cooperación Intelectual debido a la ocupación de la ciudad de París, sede del organismo, durante la Segunda Guerra Mundial. Por otro lado es conveniente considerar el hecho de que para aquel entonces el Director General de la UNESCO, el escritor mexicano Jaime Torres Bodet, tenía especial empatía con Cuba además de una formación sustentada en la obra y pensamiento de José Martí, lo que el propio Torres Bodet manifestó en un mensaje enviado a propósito del acto inaugural del CRUOH:

“En las tierras de Cuba, el Centro que inauguráis encontrará, estoy seguro, estímulos y fervores. ¿No es Cuba, acaso, la patria magnífica de Martí? Bajo símbolo tan augusto, no podrán sino prosperar los ideales pacíficos de la UNESCO. Porque la paz que propaga la educación, que la ciencia defiende y que la cultura derrama en caudal de belleza eterna, representa para los hombres esa victoria que no se mide, como quería precisamente José Martí, por “la suma de armas en la mano”, sino por “el número de estrellas en la frente” (García, 1964; 7)

No por casualidad fue escogida la fecha del 24 de febrero, de gran significación simbólica para Cuba, en homenaje al cincuenta y cinco aniversario del levantamiento que dio inicio a la última de las gestas independentistas del siglo XIX. El primer presidente del Centro, el pedagogo panameño Octavio Méndez Pereira, enfatizó en el desempeño del mismo encaminado al fortalecimiento de las relaciones entre los pueblos, su bienestar general y elevar la condición moral de los grandes grupos humanos.

“La obra que se nos ha encomendado será lenta y difícil, como que es fundamentalmente obra de educación, pero como tal también preñada de fe y esperanza, en el destino de nuestra humanidad. Requerirá la comparación y la apreciación de las experiencias alcanzadas en nuestros países en materia de enseñanza fundamental, en las investigaciones científicas y en el campo general y amplio de la cultura, para tratar de encontrar las ideas directrices de una obra de conjunto y sin fronteras y de trazar un plan de servicios eficaces internacionales orientados de acuerdo con nuestras realidades”(García E., 1964, p.8).

---

<sup>24</sup> Las Comisiones Nacionales de Cooperación Intelectual adheridas al Instituto Internacional de Cooperación Intelectual (IICI) conjuntamente con la Oficina Internacional de Educación (OIE) se consideran los principales antecedentes de la UNESCO. (<http://www.unesco.org/new/es/unesco/about-us/who-we-are/history/>. Consultado 6 de marzo de 2018)

Como parte de la labor del CRUHO se creó el Noticiero Cubano de la UNESCO, dirigido por Juan Manuel García Espinosa<sup>25</sup>, transmitido durante nueve meses desde la emisora capitalina COCO, resultando un importante instrumento educativo, de desarrollo de potencialidades institucionales y de convergencia del pensamiento más progresista de la época que enarbolaba la necesidad de alcanzar la integración cultural de las naciones del continente americano, para lo cual nucleó a intelectuales de diferentes ramas tanto cubanos como extranjeros como fue el caso del propio Torres Bodet y los cubanos Raúl Roa, Emeterio Santovenia y Marcelo Pogoloti, entre otros, que ya eran figuras destacadas en el ámbito cultural cubano.

Otra de las proyecciones divulgativas y educativas prevista en el programa del CRUHO fue la realización de comparecencias en los municipios con la intención de que el pueblo cubano tuviera mayor conocimiento de la labor de la UNESCO, propósito que no pudo cumplirse, entre otras razones, por la nueva situación revolucionaria que se estuvo gestando en el país a partir de 1952 con el golpe de estado de Fulgencio Batista y que culminó el 1ro de enero de 1959 con el triunfo de la Revolución Cubana. Sin dudas tanto la CNCU como el CRUHO redundaron en elementos claves para la futura proyección de los instrumentos jurídicos de protección al patrimonio cubano.

La manera con que fueron instrumentadas las disposiciones, decretos y leyes de protección al patrimonio de la nación a lo largo de la república neocolonial, con aciertos y desaciertos, constituyó expresión de la consolidación y reafirmación identitaria; del fortalecimiento de una conciencia sobre el significado del papel de la cultura como proceso de construcción colectiva y como mecanismo de defensa del legado histórico.

“(…) la existencia de una labor estatal progresiva en el campo de la cultura que se remonta a los albores de la república, basada en diferentes propósitos, resultados político sociales y fundamentos ideológicos cuyos resultados, si bien tuvieron un alcance limitado, conformaron la herencia cultural con la que contó el joven gobierno revolucionario para la labor iniciada a partir de 1959” (Torre de la, 2013)

Sin dudas la experiencia acumulada en materia de política cultural en general y de protección al patrimonio en particular durante los años republicanos propició que desde sus inicios el nuevo proyecto social cubano tuviera como plataforma la democratización de la cultura, como herramienta primordial para llevar a vía de hecho las transformaciones que

---

<sup>25</sup> Juan Manuel García Espinosa se desempeñó como asesor de Octavio Méndez Pereira mientras éste estuvo al frente del CRUHO.

romperían con las estructuras económica, política y social del período anterior. Con una proyección sistémica el gobierno, del cual formaron parte varios activistas y defensores del patrimonio, concibió y emprendió la revolución cultural con plena integración y participación popular, y en concordancia “las grandes líneas de una política de restauración, de protección y de mantenimiento del patrimonio histórico y cultural [de Cuba] fueron trazadas” (Cantón y Duarte, 2006, p.45)

Las principales premisas en materia de cultura y patrimonio quedaron refrendados en la Constitución de la República de Cuba de 1976 resultada del referéndum constitucional llevado a cabo ese mismo año, donde el Estado cubano estableció la accesibilidad a la educación y la cultura como derechos básicos del ser humano.

h) El Estado defiende la identidad de la cultura cubana y vela por la conservación del patrimonio cultural y la riqueza artística e histórica de la nación. Protege los monumentos nacionales y los lugares notables por su belleza natural o por su reconocido valor artístico e histórico;

i) El Estado promueve la participación de los ciudadanos a través de las organizaciones de masas y sociales del país en la realización de su política educacional y cultural. (Constitución de la República de Cuba, 1976, Artículo 39)

Atendiendo a los postulados de este artículo, el 4 de agosto de 1977 fueron implementadas como las dos primeras leyes de la Asamblea Nacional del Poder Popular la no. 1 De Protección al Patrimonio Cultural, y la no. 2 De los Monumentos Nacionales y Locales, reglamentadas a través de los decretos no. 118 del 23 de septiembre de 1983 y en el no. 55 del 29 de noviembre de 1979 respectivamente, firmados ambos por Fidel Castro en su condición de Presidente del Consejo de Ministros.

En el artículo primero de la Ley no.1 se define el objeto de la misma orientado a la determinación de los bienes que, por su especial relevancia en relación con la arqueología, la prehistoria, la historia, la literatura, la educación, el arte, la ciencia y la cultura en general, integran el patrimonio cultural de la nación, y establecer medios idóneos de protección del mismo. El reglamento establece los niveles de dependencia y responsabilidad de las diferentes entidades e instancias que en lo adelante responderían por la protección de los bienes patrimoniales del país, adjudicándosele la principal responsabilidad al MINCULT.

Por su parte en la Ley no.2 se definieron lo que quedaría comprendido en las categorías de Monumento Nacional, entendido como todo centro histórico urbano y toda

construcción, sitio u objeto que, por su carácter excepcional, merezca ser conservado por su significación cultural, histórica o social para el país, y Monumento Local a toda construcción, sitio u objeto que, no reuniendo las condiciones necesarias para ser declarado Monumento Nacional por su interés cultural, histórico o social para una localidad determinada.

El otorgamiento de ambas declaratorias deben realizarse bajo el designio la Comisión Nacional de Monumentos (CNM) cuya constitución igualmente quedó legislada, y apoyada en la conformación de las Comisiones Provinciales de Monumentos adscriptas a las Direcciones de Cultura de los Comités Ejecutivos de la Asambleas Provinciales del Poder Popular y subordinadas técnicas y profesionalmente al MINCULT. De igual manera a instancia municipal quedó establecida la organización de las delegaciones municipales de monumentos que estarían integradas por uno o más delegados, de acuerdo a las características específicas de cada municipio y subordinados a la CNM, cuyo funcionamiento sería asumido tiempo después por los museos municipales. Como complemento de esta legislación en el código penal fueron contempladas sanciones por delitos contra el patrimonio cultural, resumidas en:

Capítulo I. Daños a Bienes del Patrimonio Cultural.

Capítulo II. Extracción Ilegal del País de Bienes Patrimoniales.

Capítulo III. Trasmisión, Tenencia Ilegal de Bienes del Patrimonio Cultural y Falsificación de Obras de Arte.

Capítulo IV. Exploración Arqueológica Ilegal.

Acorde a los principios legislativos estipulados en el decreto 118, el patrimonio cultural de la nación está integrado por aquellos bienes muebles e inmuebles, que son la expresión o el testimonio de la creación humana o de la evolución de la naturaleza y que tienen especial relevancia en relación con la arqueología, la prehistoria, la historia, la literatura, la educación, el arte, la ciencia y la cultura en general y fundamentalmente:

- a) Los documentos y demás bienes relacionados con la historia, con inclusión de los de ciencia y técnica, así como la vida de los forjadores de la nacionalidad y la independencia, dirigentes y personalidades sobresalientes, y con los acontecimientos de importancia nacional e internacional;

- b) las especies y ejemplares raros o especímenes tipo de la flora y la fauna, así como las colecciones u objetos de interés científico;
- c) el producto de las excavaciones y descubrimientos arqueológicos;
- ch) los elementos provenientes de la desmembración de los monumentos artísticos o históricos y de los lugares arqueológicos;
- d) los bienes de interés artísticos tales como los objetos originales de las artes plásticas y decorativas, así como las artes aplicadas y el arte popular;
- e) los objetos y documentos etnológicos y folklóricos;
- f) los manuscritos raros, incunables y otros libros, documentos y publicaciones de interés especial;
- g) los archivos incluidos los fotográficos, fonográficos y cinematográficos;
- h) los mapas y otros materiales cartográficos, partituras originales o impresas, ediciones de interés especial y grabaciones sonoras;
- i) los objetos numismático y filatélico, incluidos los sellos fiscales y otros análogos, sueltos o en colecciones;
- j) los objetos etnográficos o instrumentos musicales;
- k) todo centro histórico urbano, construcción o sitio que merezca ser conservado por su significación cultural, histórica o social, como establece la Ley 2, de 4 de agosto de 1977, Ley de los Monumentos Nacionales y Locales, y su Reglamento;  
y
- l) todos los demás bienes que el Ministerio de Cultura declare parte del Patrimonio Cultural de la Nación. (Decreto 118/83, Artículo 1)

Indudablemente la estructuración coherente e implementación de un instrumento jurídico para la protección del patrimonio en Cuba como parte de la política de democratización de la cultura y el hecho de que fueran dispuestas como las dos primeras leyes de la Asamblea Nacional del Poder Popular en su condición de órgano supremo del poder del Estado y único con potestad constituyente y legislativa, es el resultado del cúmulo de

experiencias que relacionado con este particular se comenzaron a gestar desde las primeras décadas del siglo XX y de la postura del gobierno revolucionario de legitimar el patrimonio de la nación a través de la ejecución de un sistema de leyes que permite el accionar sobre el mismo.

Trascurridas cuatro décadas de implementada esta legislación se sugiere una reevaluación jurídica de la misma atendiendo a las concepciones con que se opera la gestión del patrimonio actualmente en la palestra internacional. No obstante se ha considerado la pertinencia de colocar algunos criterios sobre la base de los postulados de la sociomuseología, que pudieran resultar de utilidad para un futuro análisis, trascendiendo las nociones tradicionales del patrimonio encaradas como “una estrategia conservacionista, y un respectivo horizonte profesional: el de los restauradores, los arqueólogos, los historiadores; en suma, los especialistas del pasado” (García, 1993, p.16), hasta llegar a los que entienden que el patrimonio “cubre, en líneas generales, las prácticas sociales, las tradiciones estéticas y los modos de conocimiento perpetuados en el seno de una comunidad cultural” (Kurin, 2004, p.7))

Partiendo de la definición ofrecida por Kurin, la reflexión está orientada principalmente en llamar la atención de dos aspectos. El primero relacionado con la noción de patrimonio que asume la legislación cubana «aquellos bienes muebles e inmuebles», consecuente con las especificidades declaradas redundando en un marcado carácter objetual. No aparece referencia alguna a la dimensión inmaterial o intangible del patrimonio. Claro está es justo tener en cuenta que en el momento en que se elaboraron y pusieron en vigor estas leyes en Cuba, la concepción operante del patrimonio e incluso oficializada por la UNESCO, y a la cual se acogió la legislación cubana, era concerniente a objetos, colecciones, edificaciones, etc, aunque un poco más adelante, a inicios de la década de los 90 incorporó la categoría de Paisajes Culturales.

El concepto de Patrimonio Cultural Inmaterial (PCI) data del siglo XXI con la Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial del 2003, de la cual la Isla es signataria desde el 2004. El hecho es que el marco jurídico ha permanecido inalterable, sin la actualización acorde a las convenciones internacionales a las que se ha suscrito. No obstante resulta innegable que Cuba ha tenido desde entonces una meritoria práctica en la gestión y dinamización de las expresiones del PCI figurando dentro de las prioridades estratégicas del MINCULT e instituciones subordinadas, lo que se puede ejemplificar con la

declaratoria por la UNESCO en el 2003 de la Tumba Francesa<sup>26</sup> como Obra Maestra del Patrimonio Oral e Inmaterial de la Humanidad; la Rumba<sup>27</sup>, el Son<sup>28</sup> y las Lectura de Tabacuería<sup>29</sup> en el 2012 como Patrimonio Cultural de la Nación y en el 2017 el Punto Cubano<sup>30</sup> recibió la declaración de Patrimonio Inmaterial de la Humanidad por el Comité Intergubernamental para la Protección y Salvaguardia del Patrimonio Inmaterial.

El segundo aspecto es relativo a la temporalidad establecida por las legislaciones cubanas para realizar declaratorias de patrimonio. Para esta reflexión se tomó como soporte la idea que sustenta que el patrimonio es el “(...) conjunto de todos los bienes o valores, naturales o creados por el Hombre, materiales o inmateriales, sin límite de tiempo ni de lugar, que sean simplemente heredados (...) y conservados para ser transmitidos a los descendientes de las generaciones futuras” (Desvallées & Mairesse, 2013, p.74). Al respecto la Resolución no. 3/89 declara como patrimonio cultural todos los bienes que se encuentran en las colecciones de los museos con valor arqueológico, histórico, literario, educacional, artístico, científico y cultural en sentido general, así como los bienes de igual valor que “con una antigüedad de más de 50 años” se encuentren en poder de personas naturales o jurídicas dentro del territorio nacional.

Así mismo la Resolución no. 4/89 en el segundo de los Resuelvo estipula tal declaratoria para “las obras de artes plásticas ejecutadas por artistas cubanos nacidos entre 1900 y 1960”, sobrepasando incluso los cincuenta años de la resolución anterior, lo que implica que a medidas que pasen los años el rango de tiempo se torna más amplio y por tanto la producción resultante de la práctica cotidiana de las comunidades; de lo procesos culturales contemporáneos y de la joven vanguardia artística no tenga ninguna posibilidad de ser considerada patrimonio de la nación. Visto así ambas resoluciones no solamente limitan a determinados marcos temporales al patrimonio sino que no deja margen a que el presente legue también sus valores al futuro.

---

<sup>26</sup> Conjunto de expresiones músico-danzarias desarrolladas en las regiones cafetaleras a partir del proceso migratorio de colonos franceses radicados en Haití y sus esclavos de origen africano como consecuencia de la revolución haitiana de 1791. Se localizan en las provincias de Santiago de Cuba (Sociedad de Tumba Francesa La Caridad de Oriente); Guantánamo (Tumba Francesa Pompadour Santa Catalina de Ricci) y en Holguín (Tumba Francesa de Bejuco).

<sup>27</sup> Expresión músico-danzaria y comunitaria.

<sup>28</sup> Baile en pareja y género musical original de Cuba.

<sup>29</sup> Oficio desarrollado desde el siglo XIX en las factorías de tabaco.

<sup>30</sup> También denominado Punto Guajiro es una expresión poética y musical típica de los campesinos cubanos.

“El patrimonio no es un capital fijo de una vez y por todas (...). Uno de los grandes peligros de las políticas de conservación es la de tornar imposible la constitución de un patrimonio enriquecido permanentemente de nuevos elementos, fruto de la creatividad natural de la comunidad, suscitado, promovido y favorecido por el proceso de desenvolvimiento (...)” (Varine de, 2012, p.39)

En esencia de lo que se trata es de entender de que como cualquier obra humana puede ser perfectible se hace necesario reevaluar y actualizar el cuerpo legislativo que protege el patrimonio cubano acorde a los nuevos conceptos y a las líneas de pensamiento contemporáneos en cuanto a potenciar su gestión con un enfoque crítico para que pueda marchar parejo a la práctica desarrollada en esta materia. Ya no resultan suficientes los enfoques restrictivos a la conservación y protección, sino que precisamente para garantizar la perdurabilidad en el tiempo es necesario que se preste especial atención a la dinamización y puesta en valor de todas las dimensiones del patrimonio en sus respectivos espacios.

A fines de la década de 1970 estuvieron creadas las condiciones para la creación de una red de museos con la apertura de este tipo de instituciones en cada uno de los municipios cubanos. De esta manera fue promulgada la Ley No. 23 De Museos Municipales, del 18 de mayo de 1979.

“ARTÍCULO 1: En cada uno de los municipios de la República se creará un museo en el que se conserven y muestren, para su conocimiento y estudio, documentos, fotografías u otros objetos referentes a la historia nacional y local que reflejen las tradiciones del pueblo, los episodios sobresalientes de sus luchas, los hechos y la vida de sus personalidades destacadas en las diversas épocas y lo referente al desarrollo de su economía, su cultura y sus instituciones.

En las capitales de provincia el museo municipal que se cree tendrá, además, carácter provincial.

ARTÍCULO 2: Corresponde a las Asambleas Municipales del Poder Popular y a sus dependencias disponer, organizar y ejecutar lo necesario para crear los museos a que se refiere el artículo anterior, a cuyo fin, de manera modesta, utilizarán instalaciones existentes y otros recursos locales disponibles, incluyéndose entre estos, el acondicionamiento de inmuebles de valor histórico o arquitectónico, previa autorización y orientación de las Comisiones de Monumentos.

ARTÍCULO 3: Los museos municipales funcionarán bajo la atención, dirección y control de la Dirección de Cultura de la Asamblea Municipal del Poder Popular correspondiente, subordinada a la orientación técnica y metodológica del Ministerio de Cultura.

ARTICULO 4: Corresponde al Ministerio de Cultura impartir las instrucciones y dictar las normas técnicas y metodológicas para la instalación y funcionamiento de los museos municipales”.

La apertura masiva de museos amparados por una ley constituyó, sin lugar a dudas, un paradigma en el contexto cultural cubano con la fundación de alrededor de 217 instituciones museales durante los tres primeros años de la década de 1980, proceso que a decir de Marta Arjona (1986) constituyó la iniciativa cubana para el desarrollo de la museología popular. Ello se tradujo en el establecimiento de vínculos entre los museos y la comunidad desde el momento en que los miembros de la comunidad se convirtieron en los principales aportadores del patrimonio que conformarían las colecciones, alcanzando una significación extraordinaria en lo que a identificación del patrimonio de las diferentes localidades y el fortalecimiento de los valores identitarios nacionales se refiere.

No cabe dudas de que la esencia de la Ley no. 23 fue la de legitimar, proteger y conservar el patrimonio de todas las localidades cubanas a través de los museos municipales que funcionarían como museos comunitarios, lo que quedó sintetizado en el primer artículo. No obstante consideramos la pertinencia de un acercamiento a algunos conceptos de museo comunitario para entender la dinámica de este proceso en el contexto cubano. Acorde a Camarena y Morales (2009, p.5) un museo comunitario “es creado por la misma comunidad: es un museo “de” la comunidad, no elaborado externamente “para” la comunidad”. En tanto Hugues de Varine remite a un concepto con mucho más alcance:

“Como el propio desarrollo, el museo de comunidad es más bien descrito como proceso. Él ciertamente no es una institución o una estructura acabada. Es un ser vivo como la propia comunidad, en constante movimiento para adaptarse a los cambios que acontecen en ella y en su ambiente, sea él regional, nacional o global” (Varine de, 2014, pp. 28-29)

Partiendo de la coincidencia que se asume con estos criterios que apuntan a que un museo comunitario debe ser fruto de una concepción y construcción colectiva desde la propia comunidad, resulta oportuno reflexionar en ciertos aspectos que desviaron un tanto el propósito inicial de la Ley 23. Por una parte la manera como se orientó el proceso de planeamiento de los discursos museológicos y museográficos regidos por un patrón estandarizado a partir de un esquema elaborado acorde a las etapas en que se estudia la historia de Cuba, que no siempre concomitan con las de los contextos locales, y la concepción y ejecución de los montajes a cargo del personal especializado de la DNPC.

Por otro lado, consecuente con las nociones iniciales, las comunidades no participaron en la selección de los inmuebles, lo cual estuvo a cargo de las instancias gubernamentales; ni en determinar cómo deseaban ser representados en las exposiciones.

Incluso derivado de la estandarización de los discursos museológicos en algunas de estas instituciones se expusieron temáticas que no se relacionaban con la historia de la comunidad, como será tratado más adelante. No obstante el espíritu de la Ley no. 23 gravitó y se puede afirmar que el amplio proceso de participación social que tuvo lugar, fundamentado principalmente en las donaciones de objetos resultó de extrema importancia para la estructuración de las colecciones que conforman el acervo patrimonial de los museos cubanos y más allá de eso constituyó expresión del proceso de democratización de la cultura, resultando en tal sentido un aporte de la Revolución a la museología en Cuba. El impacto social de la Ley no. 23 ha sido reconocida por organismos internacionales como el MINON<sup>31</sup>.

Bajo esta ley operaron los museos en Cuba por espacio de tres décadas, siendo derogada la misma en el 2009 y sustituida por la Ley no. 106. Algunos autores que han incurrido en el tema de las legislaciones cubanas sobre el patrimonio cultural consideran que la derogación de la Ley no. 23 se debió a que:

“(…) aunque la intensidad fue loable y resultaron experiencias positivas; el museo municipal no debió estereotiparse a lo largo del país, ya que todos los territorios no cuentan con la riqueza artística o histórica, e incluso, con los testimonios que validen su patrimonio. De modo que en varios de los casos no se expresaba como una opción atractiva o al menos representativa de la comunidad, y carecía de un criterio museológico fundamentado”  
(Carrillo, 2015, p.45)

Respecto a este criterio no se coincide con los argumentos ofrecidos por Carrillo, a nuestro modo de ver muy absolutos. Si algo evidenció la Ley no.23 fue precisamente la riqueza de acervos históricos, culturales y naturales existentes en cada una de la localidades cubanas de las que se nutrieron los museos surgidos a su amparo incluso en pequeñas comunidades, a través del elevado nivel de piezas aportadas por las mismas. O sea el estereotipo no se debió a la inexistencia de acervos patrimoniales locales, sino a los enfoques y concepciones museológicas practicadas en Cuba en ese período. De modo que sobre este particular se continúa insistiendo en que el esquema de los discursos museológicos enmarcados en las etapas en que se estudia la historia nacional respondió básicamente a la visión occidentalista<sup>32</sup> con que se enfocaron por largo tiempo los estudios y la enseñanza de la historia patria, momentos en que aún no se consideraba como parte de la misma el conjunto de las historias locales.

---

<sup>31</sup>Durante la XVI Conferencia Internacional efectuada en La Habana en el 2014.

<sup>32</sup> Se refiere a la visión con que la historiografía cubana enfocó por largo tiempo los estudios históricos, sin que en ellos se destacaran los del nivel local, centrando la atención en los acontecimientos ocurridos en la región occidental del país.

Si bien es cierto que en ocasiones las exposiciones no se ajustaron a las realidades locales, lo cual consideramos una limitación no de la ley propiamente sino de la práctica, se entiende que la derogación de la referida ley obedeció más bien a que después de treinta años de creada la red de museos en Cuba emergió la necesidad de reestructurar y consolidar el funcionamiento interno de estas instituciones y de ampliar el alcance hacia todos los organismos y entidades con responsabilidad sobre alguna de las dimensiones del patrimonio, a través de un mecanismo articulador que trazara las directrices metodológicas generales para una gestión más eficaz del mismo. Por otra parte es necesario atender a la situación en que quedaron mucho de los museos cubanos como consecuencia del Período Especial, con insuficiencias en la disponibilidad de recursos para su mantenimiento que interrumpió la actualización de los discursos expositivos y de la dinámica museológica en general provocando el cierre de un significativo número de estas instituciones en todo el país.

La Ley No. 106, Del Sistema de Museos de la República de Cuba, del 13 de agosto de 2009, aprobada por la Asamblea Nacional del Poder Popular; por Acuerdo VII –25, la que estipuló la organización del Sistema Nacional de Museos de la República de Cuba (SNMRC) como mecanismo de integración y articulación para la mejor protección de los bienes culturales patrimoniales y museables que se encuentran en dichas instituciones y sus extensiones, lo cual consideramos como la principal contribución de la misma. Esta ley se hizo efectiva a través del Decreto 312 dictado por el Consejo de Ministros y aprobado el 8 de abril del 2013. En los 18 capítulos y 80 artículos se dispone el funcionamiento de los museos cubanos.

Los artículos 3 y 4 del Capítulo II de esta nueva ley son contentivos de los principios básicos sobre los que se sustenta la actividad museal en Cuba y rige la tipología de estas instituciones. Con la derogación de la ley no.23 y la puesta en vigor de la 106 se produjo el cambio de nomenclatura de RNM por SNMRC.

“ARTÍCULO 3.-El Sistema Nacional de Museos de la República de Cuba es el mecanismo de integración y promoción de la cultura, que tiene como finalidad lograr la protección, conservación y divulgación del patrimonio cultural de la nación, así como contribuir a la formación de valores patrióticos, éticos y estéticos en la población, a partir de la aplicación de principios, normas y procedimientos que rigen la actividad.

ARTÍCULO 4.-El Sistema Nacional de Museos de la República de Cuba está integrado por los museos nacionales, específicos, provinciales y municipales, los que por la naturaleza de sus colecciones pueden ser generales y especializados en

arte, historia, arqueología, ciencias naturales, ciencia y tecnología, etnografía, antropología y otras especialidades”.

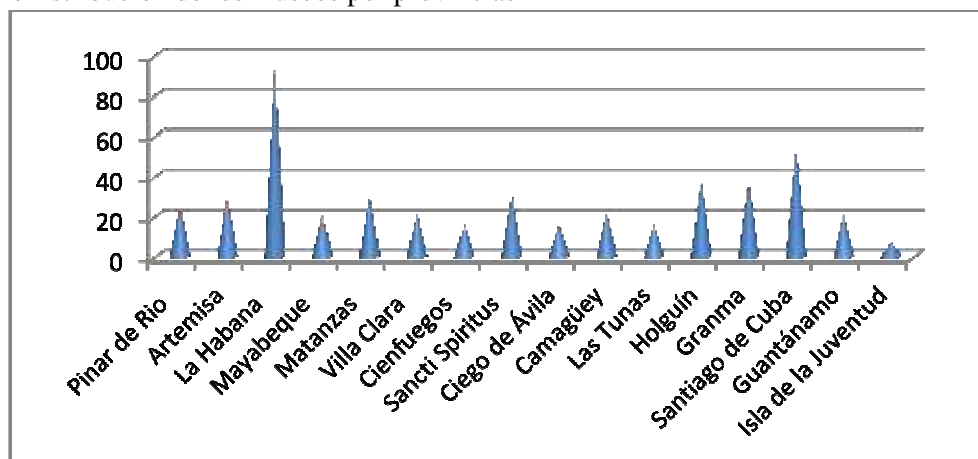
Con el transcurso del tiempo comenzaron a surgir otros museos bajo el auspicio de diferentes entidades estatales y unido a ello emergió una perentoria necesidad de alcanzar la vinculación de todas las instituciones de este tipo pertenecientes o no al MINCULT y desde esa perspectiva la Ley 106 tiene una esencia integradora, la que designa, además, al CNPC como entidad encargada de la asesoría metodológica de la actividad museológica de todo el SNMRC. Esto ha incidido sustancialmente en la paulatina expansión de los horizontes conceptuales en torno al patrimonio cultural.

“Es mi convicción que para la ejecución de las funciones de preservación del patrimonio cultural y natural de nuestro país son esenciales: la participación activa de la comunidad, el vínculo con instituciones docentes y científicas, organismos y otras entidades, así como la movilización social en torno de la salvaguardia de aquello que nos identifica y nos da sentido de pertenencia como nación. Por tanto, la labor cultural y comunicativa en los museos debiera comprender todas aquellas acciones que estas instituciones desarrollan para, en todos los espacios posibles, se establezcan nexos culturales y educativos con el público” (García, 2014, p.73)

Si bien coincidimos en la importancia de esta ley de integrar en un mismo sistema todas las instituciones museales existentes en Cuba como mecanismo de garantizar una mayor y mejor operatividad del patrimonio con el enfoque esencial de patrimonio de la nación con independencia de la administración bajo la que se encuentre, y como instrumento de reglamentación de las funciones de los museos, consideramos que la misma no trasciende lo concerniente a las orientaciones metodológicas para el trabajo técnico en los museos, aspecto que debe tenerse en cuenta para una posible reevaluación de la misma.

Al finalizarla primera década de siglo XXI las instituciones museales en Cuba ascendían a 458, lo que representó un incremento en 445 en comparación a las existentes en 1959, esto sin dudas es expresión de la prioridad que tiene el patrimonio cultura dentro de la política del Estado cubano en general y de la política cultural en particular, y del trabajo sostenido por casi seis décadas en cuanto a la salvaguarda y protección de los valores culturales, históricos e identitarios de la nación.

**Gráfico 1.** Distribución de los museos por provincias



Construcción de la autora. Fuente: CNPPC. Estadística del SNMC. Actualización 2015

La apertura de museos en todas las provincias y municipios del país, incluyendo el Municipio Especial Isla de la Juventud, que no se localiza dentro de la Isla de Cuba, resultó una continuidad no solo de las profundas transformaciones en la esfera de la cultura, sino también en la educativa como medio alternativo y a la vez complementario del conocimiento de las historias locales.

### 2.3.2. Acerca de los Programas Culturales y su relación con el patrimonio

La realidad del quehacer museológico cubano está, desdichadamente, marcado por un desactualizado sustento teórico de los profesionales que laboran en los museos, lo que ha sido determinante, en lo que a teoría se refiere, para la permanencia de los postulados de la museología tradicional. No obstante, y pudiera parecer contradictorio, desde el siglo XIX hasta la actualidad se ha venido acumulando una loable experiencia en el trabajo con y en las comunidades, cuya expresión más significativa, lo constituyó, sin dudas, la Ley no.23.

El hecho de que muchas de estas instituciones se localicen en zonas rurales, con limitados niveles de desarrollo económico, en ocasiones determinados por lo abrupto de su geografía, ha propiciado que los museos se hayan convertido en puntos referenciales en la vida cultural de la comunidad. Las cambiantes situaciones operadas en el país, sobre todo a partir de la década de los años 90 del siglo XX, implica una revaluación constante de la dinámica museal que a ratos se ha visto sometida a los rigores de las restricciones económicas y a las consecuencias proporcionales en las otras esferas de la vida.

Aún y cuando estas circunstancias alcanzan la segunda década del presente siglo la política cultural cubana contempla, como ya se refirió, dentro de sus prioridades la protección del patrimonio cultural y en ello le concede a los museos un lugar esencial. Así lo demuestra la diversidad de programas que rectoran la actividad cultural, y que son instrumentos fundamentales de su gestión y proyección estratégica y en los cuales las instituciones museales tienen una importante participación en la medida que buena parte de su proyección social es sobre la base de los presupuesto de estos programas, toda vez que la esfera patrimonial está contemplada tanto en las líneas específicas, como en los principios y prioridades, de ahí la pertinencia de ser abordados en este trabajo.

Los programas de desarrollo cultural que se llevan a cabo en Cuba constituyen expresión de la política cultura cubana y de los principios que la sustentan. Las estrategias que se definen a partir de estos programas se diseñan teniendo en cuenta los diagnóstico de cada una de las realidades hacia donde orientan su accionar. En general estos programas tienen una extensión temporal de aplicación entre los tres y cinco años y en su concepción intervienen diversas entidades, instituciones, organizaciones y organismos, ya que su universo alcanza más allá de las instituciones culturales e involucra a amplios sectores de la economía y a sociedad. Estos programas se clasifican en cuatro tipologías atendiendo a los límites espaciales y a los objetivos específicos de alcance:

1. **Ramales:** Responden a líneas específicas de la creación artística, música, literatura, artes plásticas, artes escénicas, cine, patrimonio, investigación, informática, etc.
2. **Territoriales:** Son diseñados y ejecutados en cada una de las provincias y municipios, acorde a las especificidades territoriales. En cada caso deben ser aprobados por los órganos de gobiernos de las diferentes instancias.
3. **Especiales:** Responden a intereses y prioridades de carácter social y económico.
4. **Nacionales:** Tienen como objetivos generales la trasmisión de valores éticos que actúan sobre el crecimiento humano, por tanto su puestas en marcha requiere de la labor conjunta no solo de las instituciones culturales, sino de diferentes organismos.

Los presupuestos básicos sobre los que se sustentan estos programas están en correspondencia con los principios en los que se fundamenta el proyecto social cubano y a la importancia que se le concede a la cultura como «arma y escudo de la nación». La reafirmación de la identidad nacional, la conservación y difusión del patrimonio cultural, el

fomento y estímulo a la creación artística y literaria, el reconocimiento del papel de la cultura en el impulso y orientación de los procesos socioeconómicos y el respeto y apoyo al protagonismo y creatividad de las comunidades en la construcción de los procesos socioculturales, se erigen como los principios básicos, no solamente de estos programas sino de toda la política cultural cubana.

Como primera de las líneas prioritarias aparece la protección del patrimonio cultural como el principal baluarte para la defensa de los valores de la identidad nacional. Las demás prioridades están orientadas hacia el desarrollo de los vínculos interinstitucional; ampliar el espectro de la programación y de la promoción nacional e internacional; el desarrollo ético y estético de la niñez, la adolescencia y la juventud, el avance tecnológico en los procesos culturales y el incremento de las bases económicas, financieras, tecnológicas e industriales de la cultura. En otras palabras estos programas trazan las líneas directrices de la política cultural cubana.

En sentido general la programación de las actividades socioculturales de los museos cubanos tiene como premisa principal responder a estos programas, acorde a las características propias de cada uno de los entornos sociales donde se encuentren emplazados. Evidentemente por la amplia gama de temas que recogen los mismos se hace imprescindible la constante interrelación de los museos con diferentes instituciones que pueden aportar especialistas e información sobre cada uno de los temas y por otro lado se precisa de la constante preparación de los museólogos para enfrentar y satisfacer los conocimientos que sobre esos mismos temas demande la comunidad.

**Cuadro 2.**Programas Especiales de Desarrollo Cultural en Cuba

Programas Especiales	Objetivos
Plan Turquino	Impulsar el trabajo comunitario en las zonas de difícil acceso.
Cultura-Turismo	Incentivar el interés en las instituciones culturales a partir de que el turismo se colocó como una de los principales renglones económicos una vez que dejó de serlo la industria azucarera.
Promotores Culturales	Promover la participación de la comunidad en su propio desarrollo social y cultural.
Educación estética	Formación humanista e integral de los escolares
Extensión universitaria	Reforzar la interacción de las universidades con la sociedad tanto en los espacios universitarios como en los entornos comunitarios.
Bibliotecas Populares	Facilitar el acceso al servicio de bibliotecas en lugares donde no existan esas instituciones.

Discapacitados	Contribuir a la integración social y al incremento de la calidad de vida de las personas con necesidades espaciales.
UNICEF	Potenciar el papel de la familia, la escuela y la comunidad en la prevención social.
Educa a tu Hijo	Vincular a los niños en edades pre escolares (2-4 años) al fomento de habilidades y valores, en general.

Construcción de la autora. Fuente: MINCULT: Programa Cultural 2015-2020

**Cuadro 3.**Programas Priorizados de Desarrollo Cultural en Cuba

Programas Priorizados	Objetivos
Martiano	Promover el conocimiento y estudio del pensamiento, obra y vida del Héroe Nacional José Martí dentro y fuera de Cuba.
Lectura	Fomentar el hábito de la lectura en la población a través de talleres, conversatorios, tertulias, etc.
Prevención y atención social	Contribuir a disminuir los índices delictivos
Antidroga	Concientizar a la población el peligro de consumo de drogas en su más amplia acepción.
VIH-SIDA	Prevenir enfermedades de transmisión sexual e integrar a los enfermos a los entornos sociales.
Salud y calidad de vida	Integrar al adulto mayor de manera activa a la sociedad.
Medio Ambiente	Contribuir con los programas de educación medioambiental. Establecer vínculos con entidades y organismos que rectoran esa esfera.
Beijin	Apoyar la participación plena de la mujer en la sociedad.

Construcción de la autora. Fuente: MINCULT: Programa Cultural 2015-2020

Es innegable el empeño del Estado cubano por garantizar la protección del patrimonio cultural de la nación como la principal herramienta para el sostenimiento de la identidad cultural, aún más en los tiempos actuales en que se operan profundos cambios en la dinámica de la sociedad cubana vistos desde dos ángulos. Por un lado las del sistema de medidas en desarrollo y las expectativas a partir del restablecimiento de las relaciones diplomáticas con los EE.UU en diciembre de 2014 y por otro lado la permanencia del bloqueo económico que por más de 50 años los propios EE.UU han mantenido sobre Cuba con las consecuentes incidencias en todas las esferas de la vida del país. No obstante es largo el camino por transitar para cumplir con las prioridades concebidas en estos programas.

En algunos aspectos la praxis dista de dar respuestas a los objetivos específicos de varios de estos programas. La inaccesibilidad a un adecuado nivel de información debido a las imitaciones de los recursos tecnológicos y la obsolescencia de los existentes; la insuficiente preparación de especialistas, funcionarios y directivos que rectoran la actividad cultural; las

incomprensiones de funcionarios gubernamentales sobre el papel de la cultura en el desarrollo integral de la sociedad; la desmotivación de los trabajadores del sector y las carencias de índole material se traducen en causales objetivas y subjetivas que dificultan el cumplimiento pleno del Programa de Desarrollo Cultural en Cuba.

En el año 2011 durante las secciones de VI Congreso de Partido Comunista de Cuba (PCC) fue aprobada la estrategia para el desarrollo económico y social de país para los años 2011-2015. El conjunto de acciones y directrices fue denominado Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, traducido en la transformación del modelo económico y social vigente hasta ese momento. Este proceso se sustentó en condicionantes externas e internas, dado por un lado que la economía cubana está sujeta a sus relaciones económicas exteriores y por tanto ha recibido el embate de la crisis mundial y en el orden interno por “la baja eficiencia; la descapitalización de la base productiva y la infraestructura, envejecimiento y estancamiento del crecimiento poblacional” (Lineamientos, 2011, p.6)

En los 313 lineamientos quedan comprendidos los principales objetivos directivos de cada sector. El cultural está contemplado en el sexto de los acápites referidos a la política social, con dos lineamientos, 163 y 164, correspondiéndose el 163 con el patrimonio cultural de la nación respecto al cual se enfatiza como prioridad continuar fomentando la defensa de la identidad, la conservación del patrimonio cultural, la creación artística y literaria y la capacidad para apreciar el arte, acciones como promover la lectura, enriquecer la vida cultural de la población y potenciar el trabajo comunitario como vías para satisfacer las necesidades espirituales y fortalecer los valores sociales (Lineamientos, 2011; 25). Atendiendo a este lineamiento el CNPC ha trazado un programa partiendo de su misión como garante de la defensa de los valores de la identidad nacional a través del rescate, difusión y protección de patrimonio cultural y de una evaluación del desempeño de la actividad museológica en el país en un período referencial de cinco años.

Las proyecciones de este programa en dirección a las instituciones del SNMRC con un papel decisivo en la misión del CNPC se han sustentado en la focalización de las problemáticas por las que están atravesando estas instituciones y que de manera general están frenando la dialéctica de la dinámica museal lo que hace, en buena medida, que la museología en Cuba funcione aún con enfoques tradicionalistas. Las problemáticas diagnosticadas en el área de los museos pudieran resumirse en los siguientes aspectos:

1. Inadecuado estado espacial y de mantenimiento de los museos lo que atenta contra la conservación de las colecciones expuestas y almacenadas.
2. Insuficiencias en la actividad conservación por carencias de locales, equipamientos, productos y medios de protección.
3. Insuficiencias en la preparación del personal especializado en los más diversos temas museológicos.
4. Desconocimiento de las autoridades locales de su responsabilidad en la protección de los valores patrimoniales de los territorios donde accionan.
5. Insuficiente proyección hacia la comunidad, de manera general ,en cuanto a cantidad, calidad de las opciones que se les oferta.
6. Deficiente accesibilidad por existencia de barreras arquitectónicas.
7. Incumplimiento de los convenios con los diferentes organismos e instituciones.
8. Carencia de publicaciones especializadas en temas del Patrimonio Cultural.
9. Insuficiente en la promoción.
10. Insuficiente disponibilidad de recursos tecnológicos.

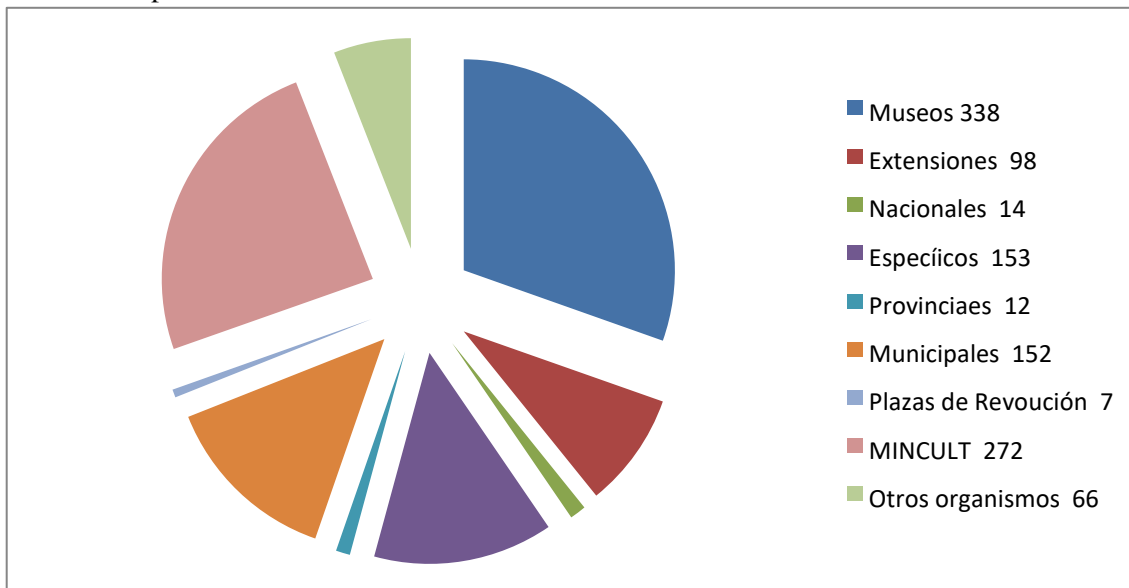
En correspondencia con este diagnóstico y con el propósito de garantizar el funcionamiento adecuado del SNMRC, la proyección estratégica ha estado orientada hacia las siguientes direcciones:

1. Apertura de los museos cerrados de acuerdo a las posibilidades económicas del país.
2. Asesoramiento metodológico.
3. Programación.
4. Niveles de satisfacción en la población.
5. Conservación de bienes muebles e inmuebles.
6. Guiones museológicos y los proyectos museográficos.
7. Políticas de colecta.
8. Calificación profesional
9. Protección física.
10. Educación estética.

Sobre la base de esta proyección es que se realiza la planificación de los programas culturales de los CPPC, dentro de los cuales Museo es un Área de Resultado Clave. El

SNMRC está integrado por un total de 458 instituciones con categoría de museos, acorde a las tipologías con que opera el CNPC.

**Gráfico 2.** Composición del SNMRC



Construcción de la autora. Fuente: CNPPC. Tabla de datos estadísticos del SNMC. Actualización 2015

Del total de estas instituciones, 272 son dependencia metodológica y administrativa del CNPC y por tanto de MINCULT; otras 66 tienen solo una subordinación metodológica pues son entidades pertenecientes a otros organismos como los ministerio de: Comunicaciones; Transporte, Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente; Educación; Fuerzas Armadas Revolucionarias; Ministerios del Interior; Comité de Defensa de la Revolución, etc. Esta labor de asesoramiento hacia otros organismos se inició aproximadamente en el 2007 pero fue oficializada en el 2009 con la puesta en vigor de la Ley No. 106.

Con independencia de las problemáticas por la que atraviesa hoy día el SNMRC, en las más de tres décadas de labor con aciertos y desaciertos, logros y retrocesos se distinguen una serie de fortalezas y oportunidades que proporcionarán una reorientación y redimensionamiento desde el punto de vista organizativo de todo el Sistema, desde el propio CNPC hasta los museos municipales. La misma existencia de 338 museos a lo largo y ancho de país; la existencia de un centro rector a nivel nacional en la personalidad jurídica del CNPC, con una vicepresidencia específicamente para la atención a los museos, los Centros Provinciales de Patrimonio Cultural y un Centro Municipal de Patrimonio en el Municipio Especial de la Isla de la Juventud; el sentido de pertenencia del personal que labora en los

museos sobre los principios de un Código de Ética, se revierten en las principales fortalezas, teniendo en cuenta en lo fundamental las dificultades que por más de cincuenta años ha tenido que enfrentar el país debido al bloqueo económico.

Por otra parte y a pesar de la necesaria revaluación de algunos aspectos del marco jurídico en el que se ampara el trabajo con el patrimonio cultura, en sentido general, la presencia en el cuerpo legislativo del país de leyes que protegen y favorecen el trabajo de los museos y su existencia en sí sustentan una serie de oportunidades a partir de las cuales los museos cubanos además de fortalecer sus funciones básicas pueden elevar el alcance de su responsabilidad en la preservación y comunicación de los valores patrimoniales e identitarios que contienen, de manera que la existencia del cuerpo legislativo legitima:

1. El reconocimiento en la comunidad del museo como institución cultural de probada importancia.
2. El empeño del Estado cubano por elevar el nivel cultural y de instrucción de la población.
3. El crecimiento del porcentaje del nivel universitario.
4. El fomento de la colaboración con otras instituciones, organismos y asociaciones del país.
5. La existencia de medios de difusión y comunicación tradicionales como radio, televisión, prensa escrita y el desarrollo de otros medios alternativos como los sitios web, prensa digital, las redes sociales.
6. La presencia de Cuba como signataria en organizaciones internacionales relacionadas con el patrimonio cultural y la actividad museal como ICOM, el Consejo Internacional de Monumentos y Sitios (ICOMOS), el MINOM y la UNESCO.
7. La posibilidad de las entidades patrimoniales de contratar trabajadores por cuenta propia y el desarrollo a nivel del país de nuevas tecnologías junto al fortalecimiento de la especialidad de diseño que permiten, sin dudas, el mejoramiento de los proyectos museográficos.

En este sentido cabe hacer referencias al reconocimiento de la museología en Cuba por parte de organismos como el MINOM a propósito de la celebración en el 2014 en La Habana de la XVI Conferencia Internacional en el contexto de su 30 aniversario, espacio que sin dudas proporcionó un mayor acercamiento a los museólogos y profesionales cubanos del patrimonio al quehacer museológico internacional a través del intercambio con los participantes tanto de Europa como de América. Uno de los pronunciamientos principales del referido cónclave fue la reafirmación de los postulados de Québec (1984) y de la reunión de Rio de Janeiro (2013), enfatizando, de manera general, en el aporte del MINOM al desarrollo de la museología social en virtud de la salvaguardia del patrimonio y las comunidades.

Las especificidades con relación a Cuba están expresadas en el reconocimiento del aporte cubano a la museología social en la figura de Marta Arjona, la legitimación de la Ley 23, la coordinación con el CNPC para la implementación de intercambios entre especialistas con experiencias en las prácticas de la museología social, así como la divulgación de la información generada por el MINOM y el repudio al bloqueo que por más de cinco décadas ha estado sometida la Isla. (MINOM, 2014).

El camino transitado desde la centuria decimonónica hasta la actualidad por los museos cubanos ha delineado, sin dudas, la trayectoria evolutiva de los mismos y la forja de un quehacer museológico con tendencia cada vez más consciente del compromiso con los respectivos entornos comunitarios, sin embargo de manera general todavía existe pensamiento arraigado a las funciones básicas de estas instituciones, a lo que de una forma u otra se le ha dado tratamiento en este epígrafe, por lo que resulta imprescindible reevaluar y ampliar los conceptos con que hasta el presente han regido la operatividad los museos en Cuba con la actualización de los presupuestos epistemológicos de la museología. Partiendo de esta reflexión se coincide plenamente con el criterio de que “puede hablarse de una museología en Cuba, más que cubana” (M. Clavijo, comunicación personal, 22 de abril de 2017)<sup>33</sup> con justo reconocimiento a las experiencias y aportes que en el orden práctico han tenido lugar en diferentes localidades, no así en el orden teórico donde se carece aún de una línea de pensamiento articulada.

---

<sup>33</sup> Licenciada en Historia del Arte en la Universidad de la Habana, vinculada desde 1971 al trabajo de protección y rescate del patrimonio cultural y la museología. Miembro fundador de la Comisión Provincial de Monumentos. Presidenta durante dos períodos consecutivos del Comité Cubano de ICOM, miembro de ICOM/LAC y de su Comité Consultivo.

## **CAPÍTULO III. El Sistema Provincial de Museos en Guantánamo. Formación y evolución.**

### 3.1. Guantánamo, a manera de presentación

Con una extensión territorial de 6. 178 km<sup>2</sup>, la provincia Guantánamose localiza en el extremo más oriental de la isla de Cuba. Aproximadamente en el 68 % del territorio predomina el relieve montañoso. Posee una población de 515 428 habitantes, lo que representa el 4,6 de la población total del país (11 167 325 habitantes). De ellos 328 091 corresponde a la población urbana y 187 337 a la rural, para un grado de urbanización del 63.7 %. Ocupa el décimo lugar entre las provincias del país por su extensión y el undécimo por su población. Su capital es la ciudad de igual nombre.

**Cuadro 4.** División Política Administrativa de la Provincia Guantánamo (2012)

Municipios	Área (km <sup>2</sup> )	Población	Poblado cabecera
Baracoa	977	81 968	Baracoa
Caimanera	366	11 091	Caimanera
El Salvador	637	43 094	El Salvador
Guantánamo	268	228 436	Ciudad de Guantánamo
Imías	524	21 309	Imias
Maisí	525	28 333	La Máquina
Manuel Tames	1 025	39 365	Jamaica
Niceto Pérez	640	16 949	La Yaya
San Antonio del Sur	585	25 804	San Antonio del Sur
Yateras	636	19 079	Palenque

Construcción de la autora. Fuente: Informe Nacional del Censo de Población y Vivienda 2012

Acorde a la composición demográfica existen 420 asentamientos, de los cuales con categoría de ciudad son solamente Guantánamo y Baracoa lo que representa el 0.4 % del total de los asentamientos existentes; 219 poblados para un 52.1 % y 199 caseríos o bateyes para el 47.3 %. De manera general la historia del territorio está vinculada a acontecimientos que la distinguen de modo peculiar del resto de las regiones del país. Su génesis estuvo vinculada a las oleadas migratorias que en épocas muy anteriores al proceso de conquista y colonización hispana, salieron de la Cuenca del Orinoco en la costa oriental de Venezuela, cruzaron el arco

de la Antillas, se asentaron en La Española, hoy República Dominicana y Haití, y atravesando El Paso de los Vientos comenzaron a entrar en la Isla por la zona que hoy comprende el municipio Maisí, convirtiéndose en una suerte de puerta natural de entrada de esas culturas cuyas evidencias materiales se pueden encontrar en casi todo el territorio provincial, por ejemplo exhibe la plaza ceremonial mejor conservada de la región del Caribe.

La toponimia de numerosos poblados es herencia de esos primeros momentos, incluyendo el de la propia provincia y su capital derivado de los vocablos aruacos «Guatanabó» y «Guatanavo» y que varios estudiosos del tema los han traducido como “tierra entre ríos”, en justa correspondencia con la peculiaridad geográfica de ser una región rodeada por numerosos de estos afluentes. La importancia que tiene Guantánamo para la ciencia arqueológica cubana ha derivado en la consideración por parte de algún que otro arqueólogo como «la capital indigenista de Cuba» (R. Válcárcel, comunicación personal, 23 de julio de 2015)

En la provincia se localiza la primera de las villas fundadas durante el proceso de conquista y colonización hispana iniciado a fines del siglo XV. Nuestra Señora de la Asunción de Baracoa llamada también la Ciudad Primada, se alza como la prístina de las ciudades cubanas con data fundacional del 15 de agosto de 1511 por el Adelantado Diego Velázquez de Cuéllar. Fue la primera capital y el primer obispado de la Isla. Como evidencia testifical de ese momento fundacional se conserva en la iglesia católica de la ciudad la Cruz de Parra, que portó Cristóbal Colón en su primer viaje. Existen suposiciones en torno al origen del nombre de esta ciudad que indican el mismo provenga de un vocablo aborigen que significa “presencia de mar” en franca alusión al ambiente marino que contrasta con las montañas y los ríos de la región de gran belleza natural. Sobradas han sido las razones para declararla Monumento Nacional.

A fines de siglo XVIII e inicios del XIX como consecuencia de la Revolución de Haití de 1791 tuvo lugar un intenso proceso migratorio hacia el oriente cubano de propietarios franceses que habían salido, primeramente, de su país natal a raíz de la revolución de 1789, hacia aquella colonia de ultramar. Esta oleada migratoria estuvo compuesta “por hombres de diferentes profesiones y categorías, antiguos hacendados blancos y mulatos, algunos esclavos, concedores del cultivo del café, la producción del azúcar, algodónera y el mercado capitalista (...)” (Guerra, 2004, p.30). Una parte considerable de estos inmigrantes se

asentaron en las zonas montañosas de Guantánamo aprovechando las bondades del clima y la geografía que les permitió desenvolver actividades agrícolas, con el fomento de extensas plantaciones de café, algodón e impulsando las cañeras ya existentes.

Esto constituyó el factor que delineó la economía guantanamera en toda la centuria decimonónica, lo que propició que llegara hasta el presente un rico patrimonio industrial asociado a esas actividades económicas. Desde el punto de vista cultural, esta inmigración junto a otras procedentes de Europa, África, Asia, Medio Oriente y el Caribe anglófono y francófono, en lo fundamental, y que se sucedieron hasta las tres primeras décadas de siglo XX, aportaron los componentes principales en la formación de la identidad guantanamera. Las características naturales de la región también marcan diferencias en el contexto nacional. Es la única región del país donde convergen el clima semidesértico, en toda la franja sur costera correspondiendo a los municipios Caimanera, Niceto Pérez, San Antonio del Sur, Imías y Maisí. Mientras que la zona con mayor precipitaciones está ubicada al noreste, en la cuenca del río Toa y la cuenca del río Duaba, en el municipio de Baracoa.

La Bahía de Guantánamo, localizada al sur de la provincia y geográficamente en el actual municipio de Caimanera, es una de las mayores de Cuba. Bautizada por Cristóbal Colón como Puerto Grande el 30 de abril de 1492, tiene profundidad y capacidad para recibir grandes flotas. En la primera mitad del siglo XVIII, en 1741, fue ocupada por tropas inglesas dirigidas por el almirante Edward Vernon. Este acontecimiento antecedió en dos décadas a la toma de La Habana por los ingleses que resulta, en este sentido, al que mayor atención le ha prestado la historiografía cubana.

A inicios del siglo XIX, la bahía comenzó a ser interés para los gobernantes de los Estados Unidos de América que hicieron realidad sus aspiraciones tras la intervención, en 1898, en la Guerra Hispano-Cubana. Oficializada el 10 de diciembre de 1903, la Base Naval de EE.UU es la instalación militar más antigua del gobierno estadounidense en ultramar; la única, hasta diciembre de 2014, con la que los Estados Unidos no mantenía relaciones diplomáticas y la que por desdicha ha señalado a Guantánamo en la palestra internacional. Sería imposible en estas páginas relacionar otros tantos acontecimientos que hacen de Guantánamo un verdadero emporio histórico, amén de que tampoco resulta objetivo del trabajo, pero sí esta presentación general resulta pertinente en la medida que puede facilitar la

comprensión de los contextos históricos y culturales que rodean cada una de las instituciones que integran el SPMG.

### 3.2. Génesis de la actividad museal

Hasta el presente no se ha publicado ningún resultado investigativo relacionado con el coleccionismo en Guantánamo, ni a la existencia en el territorio de museos anterior al triunfo de la Revolución, las escasas referencias existentes al respecto se encuentran dispersas en la prensa de la época, en algunas de las obras publicadas por cronistas e historiadores guantanameros de la primera mitad del siglo XX y en algún que otro artículo de investigadores contemporáneos, muchos de ellos aún inéditos. Por lo que se tratará, acorde a la disponibilidad de información de facilitar un acercamiento a lo que pudiera ser considerado como los antecedentes o la génesis del coleccionismo y la actividad museal en el extremo más oriental de la Isla de Cuba.

Las primeras referencias pudieran localizarse en la primera mitad de siglo XIX, con la incursión de numerosos arqueólogos y naturalistas cubanos y extranjeros, atraídos por los valores naturales de la entonces incipiente comarca guantanamera. En 1847, el geógrafo español Miguel Rodríguez Ferrer en compañía de los cubanos Carlos de la Torre Huerta, Fermín Valdés Domínguez y Luís Montané Dardé, iniciadores de los estudios arqueológicos en Cuba, localizó cráneos deformados, relacionados con las culturas aborígenes existentes antes de la llegada de los conquistadores hispánicos, en un recinto funerario emplazado en el sitio Cueva del Indio, Maisí.

En el propio año Rodríguez Ferrer fue notificado del hallazgo de un hacha lítica en Cueva Ponce, en la misma localidad maisiense, pieza que en su momento fue considerada como una de las más bellas encontradas en Cuba, la que despertó gran interés no sólo en el contexto nacional, sino también en España a donde fue llevada con fines investigativos. Se reconoce que el naturalista cubano Felipe Poey Aguirre realizó el primer estudio y la primera ilustración del hacha, lo que la convirtió “en la primera pieza de la arqueología en Cuba estudiada por un criollo” (Rivero, 1884, p.148). Varios fueron los arqueólogos extranjeros que se interesaron en las riquezas arqueológicas de la región. Desde inicios del siglo XX, se sucedieron numerosas expediciones dirigidas por los norteamericanos Stewart Culin, Theodor Booy, Irving Rouse y Mark Harrington, este último realizó trabajos en localidades como

Baracoa (1915 y 1919) y Maisí (1919), lo que consta en su obra *Cuba before Columbus (Cuba antes de Colón)*, publicada en 1921.

Durante la primera mitad del siglo XX se estimularon las incursiones que con matiz depredador conllevaron a la sustracción de piezas de connotado valor pertenecientes al pasado aborigen del territorio, algunas de estas reliquias, en la actualidad, se exponen en el Museo del Indio Americano en la ciudad de Nueva York, aunque lastimosamente de otras tantas se desconoce su destino, lo cual demuestra que los decretos implementados respecto a la protección del patrimonio arqueológico no eran cumplidos debidamente dada la inexistencia de un cuerpo legislativo que protegiera el patrimonio cultural en todo el país.

Entre 1956 y 1960 el Dr. Felipe Martínez Arango, profesor de la Universidad de Oriente, fundador del Museo de Arqueología de ese centro de altos estudios e integrante del Grupo Humboldt, realizó una exploración en un área urbana de las márgenes del río Guaso, cuyos resultados estimularon, en gran medida, el interés a que se sistematizaran las indagaciones sobre la presencia aborigen en Guantánamo, extendidas hacia el extremo más oriental de la actual provincia. De igual manera los guantanameros Conrado Rojas Legrá y Farid Farah Pascual, comenzaron a incursionar, como aficionados, a inicios de la década de 1960, al participar en diferentes exploraciones, cuyos apuntes, inéditos casi en su totalidad, forman parte del valioso fondo bibliográfico que con la temática de la arqueología aborigen, legó el segundo de ellos al MPG.

En esta misma década se organizó, en la región de Baracoa el grupo “Cacique Hatuey”, cuyos integrantes realizaron expediciones en locaciones de ese municipio y de Maisí, en conjunto con la Universidad de La Habana y con la presencia de destacadas personalidades de esta ciencia en nuestro país como los doctores Antonio Núñez Jiménez y Ramón Dacal Moure, además de especialistas extranjeros. En años posteriores se organizaron otros grupos de aficionados en la propia Baracoa como el Grupo Guamá y en San Antonio del Sur en los que la mayoría de sus integrantes eran técnicos y especialistas de los museos locales, entre los cuales se destacó Jesús Otero. La existencia de colecciones relacionadas con la temática, en la totalidad de las instituciones museales que integran el SPMG y la necesidad de documentarlas resultó el estimulante principal para la formación entre los finales de 1986 y principios de 1987 de un grupo multidisciplinario de aficionados, que luego fue oficializado como Grupo Provincial de Arqueología Casibajagua.

Desde su fundación hasta mediados de la década de 1990, este grupo en conjunto con la Universidad de Oriente, la Casa del Caribe de Santiago de Cuba y la Academia de Ciencias de Cuba, realizó varias exploraciones en los municipios Maisí, San Antonio del Sur, El Salvador y Niceto Pérez, dirigidas por dos acuciosos investigadores quienes dedicaron parte de su vida profesional al estudio del tema en el territorio guantanamero: la maestra en ciencias María Nelsa Trincado Fontán de la Universidad de Oriente y el licenciado Milton Pino Rodríguez, representando la Academia de Ciencias de Cuba. Los resultados de estos trabajos pasaron a formar parte de las colecciones de los museos de dichas localidades y del MPG. Muchos de los reportes de estas investigaciones han sido publicados en boletines de las instituciones antes referidas avaladas, en ocasiones, por relevantes científicos cubanos como el antropólogo, Dr. Manuel Rivero de la Calle. (Valdés & Moynier, 2011, p.12-13)

En los albores del siglo XXI, fue inaugurado en la Primada de Cuba, el museo arqueológico Cueva del Paraíso, institución adscripta al CITMA, dirigido por Roberto Ordúñez Fernández quien ha dedicado parte de su vida a una loable labor investigativa sobre el tema. Por otro lado los doctores Jorge Ulloa Hung, Roberto Varcárcel y el licenciado Daniel Torres Etayo, de Santiago de Cuba, Holguín y La Habana respectivamente, integrantes de una generación de jóvenes arqueólogos cubanos manifestaron su interés por Guantánamo y con novedosos presupuestos científicos, metodológicos y tecnológicos han profundizado en las particularidades de la cerámica y los cercados térreos principalmente.

De igual manera desde la segunda mitad del siglo XIX arriban a la región varios naturalistas que dejaron su impronta en determinadas ramas de las ciencias con los estudios y colectas que realizaron en los predios guantanameros. Es probable que uno de los primeros en llegar fuera el horticultor belga Juan Julio Linden quien en extenso recorrido por las llanuras y montañas que comprenden varias de las localidades de la región como Monte Líbano y Toro, El valle de Yateras, Los Hondones, Sagua, etc, reunió una amplia variedad de plantas, fundamento de una valiosa colección de orquídeas descritas en 1846 por el propio Linden.

En 1856 el notable botánico estadounidense Charles Wright llegó a Guantánamo mientras conducía una misión científica a Cuba. La zona cafetalera de Monte Verde, perteneciente por aquel entonces a la jurisdicción de Yateras devino como el centro de su labor, colectando variadas especies de la flora local. Dos años más tarde arribó a esta misma zona el sabio naturalista alemán Johannes Christopher Gundlach, creador de primer museo de

zoología en Cuba, miembro de varias instituciones científicas como la Academia de Ciencias Médicas, Físicas y Naturales de La Habana y a las Sociedades de Historia Natural de Madrid, Boston y Montreal y junto a Wrigth realizó exploraciones en las montañas, logrando formar una interesante colección de diferentes especies de la fauna malacológica y de plantas. Gundlach también colectó en el cafetal El Ermitaño, en la propia zona de Yateras, la más rara de las especies de mariposas cubanas, la *Hymenitis cubana*.

A inicios de siglo XX se intensificó la presencia de estos científicos en la región. En fecha tan temprana del siglo como el año 1903 Nathaniel Lord Britton, director del Jardín Botánico de Nueva York, exploró el sur de la ciudad de Guantánamo en las cercanías de Novaliche y colectó diferentes plantas que luego pasaron a formar parte de las 40 000 plantas cubanas incluidas en el catálogo de la referida institución newyorkina. Seis años más tarde, Marshall Avery Howe, entusiasta de la botánica, taxonomista, morfólogo y cultivador de plantas ornamentales y uno de los más renombrados socios del ya mencionado Jardín, quizás motivado por las referencias de Lord Britton, visitó Guantánamo centrando su atención, principalmente, en las algas marinas existentes en el litoral sur lo que le permitió confeccionar una importante colección de varias especies.

Pero no solo fueron naturalistas extranjeros los interesados en la prolífera naturaleza guantanamera. Varios estudiosos cubanos de los temas de la naturaleza también dejaron su impresión sobre la más oriental de las localidades cubanas. A pesar de que la información de la que se dispone no permite hasta el momento una precisión, todo parece indicar que el primer intento de existencia de un museo en Guantánamo se le debe a Carlos T. Ramsden, aficionado a estos temas, que organizó un museo zoológico gracias a su paciente observación y labor de recolección de disímiles ejemplares de la fauna, este resultó el principal acontecimiento por el cual el territorio se dio a conocer en los círculos científicos de país.

Igualmente se le debe el descubrimiento de una especie de mariposa de la Familia Pieridae, nombrada *Pieris menciaen* honor a su esposa, también descubrió en la región nuevas especies de moluscos terrestres, de reptiles y de anfibios (Sánchez, 1981, p.2). En la actualidad las colecciones de Ramdens se encuentran expuestas con fines científicos en la facultad de biología de la Universidad de Oriente en Santiago de Cuba. Otras instituciones importantes fueron las Delegaciones de Veteranos, que surgieron en todo el país en las

primeras décadas de siglo XX y agruparon a los veteranos de las guerras independentistas contra el dominio colonial español.

Al finalizar la última de las guerras independentistas de siglo XIX, Guerra Necesaria, los patriotas cubanos, en mayoría miembros de Ejército Libertador que lograron sobrepasar los avatares del conflicto, quedaron profundamente inconformes con el final que tuvo la misma, pero mayor fue la inconformidad con los derroteros de la naciente República, gobernada por cubanos bajo los designios de la voluntad de los EE.UU. Esto condicionó que los veteranos decidieran agruparse en estas Delegaciones para continuar luchando por la verdadera soberanía de la nación. Durante las primeras décadas de siglo XX estas instituciones fueron organizadas en las ciudades de Baracoa y Guantánamo y en poblado de Yateras, aunque en algunos casos no contaron con locales propios hasta décadas después como fue el caso de la Delegación de la ciudad de Guantánamo que consiguió en 1947 la construcción de un edificio para su sede.

Estas instituciones tuvieron un carácter eminentemente patriótico, por lo que entre sus funciones estaba la conmemoración de las efemérides relacionadas con las luchas libertarias del pueblo cubano y el homenaje a los patriotas. En los salones principales se rendía homenaje a los máximos líderes del Ejército Libertador y otros patriotas con sus fotografías colocadas en las paredes. Los miembros depositaron una serie de objetos relacionados con la participación que habían tenido en las guerras, fundamentalmente documentos, armas, banderas cubanas, objetos de uso personal, que unido a las fotografías tomadas en las actividades sociales, fueron formándose poco a poco colecciones que en ocasiones eran expuestas en los respectivos locales. La mayoría de esas piezas conformaron posteriormente las colecciones de los museos guantanameros.

Se puede considerar la existencia durante la primera mitad de siglo XX de un coleccionismo asociado a los sectores más pudientes de la sociedad sobre todo en los círculos de la intelectualidad, es así que se puede referir a Regino Boti Barreiro notable ensayista, historiador, poeta y pintor, considerado uno de los promotores del primer renacimiento lírico en la República, la figura más representativa de la literatura guantanamera, su obra de conjunto tiene un profundo valor literario y social. Se dedicó además a formar interesantes colecciones de numismática y filatelia.

A nivel institucional todo parece indicar que durante esta misma etapa, en diferentes niveles de enseñanza se estimuló la actividad del coleccionismo como parte de los programas docentes, sobre todo en los colegios de formación religiosa. Colecciones de vitolfilia, numismática y medallas de colegios, llegan hasta el presente, algunas de ellas formadas en el transcurso de varios años con un importante nivel organizativo y de información sobre el tema que abordan. Muchas de estas colecciones pasaron a formar parte de los fondos museables de las instituciones del SPMG como las colecciones de vitolfilia de Ricardo Millet y el Dr. Rogelio Blay, que las conservaron y enriquecieron desde sus años escolares hasta poco antes de sus respectivos fallecimientos.

Estas prácticas apuntan hacia la existencia de un coleccionismo científico. El interés por las vitolas o anillas de cigarros y tabacos pudo estar asociada a que durante la etapa colonial uno de los renglones económicos principales de la región de Guantánamo fue el cultivo de tabaco y aunque en realidad no existieron grandes fábricas, sino más bien pequeños talleres, a partir de entonces hasta los momentos actuales se ha mantenido el comercio de este tipo de producto en la región. La información consultada permite ubicar en el año 1957 el primer museo solventado con fondos gubernamentales, o por lo menos por primera vez apareció oficializado el término Museo Municipal adjudicado a una institución localizado en la ciudad de Guantánamo, lo fue posible conocer a través del diario local *La Voz del Pueblo* que el 12 de julio de ese año publicó una carta rubricada por el Dr. Luís J. Morlote Ruíz agradeciendo y declinando a la vez la propuesta del alcalde municipal Fermín Morales de que el futuro Museo Municipal llevara su nombre.

Aunque la prensa de la época no dio seguimiento al proceso organizativo de esta institución, en un artículo publicado por una de las historiadoras guantanameras de mayor producción historiográfica en la actualidad, a propósito del 30 aniversario de la Biblioteca Provincial Policarpo Pineda Rustán, deja constancia de la existencia de este museo en el piso superior de la otrora Biblioteca Municipal abierta al servicio público en diciembre de 1957 (Canseco, 2010, p.5), con colecciones procedentes, básicamente, de la Delegación de Veteranos de la ciudad y dirigido por Antón Morales, importante caricaturista guantanamero. Tanto la biblioteca como el museo dejaron de funcionar definitivamente en 1968 por dictamen de Salud Pública a causa de inapropiadas condiciones higiénicas para la afluencia de personas, sin que se haya reportado en medio alguno de comunicación, ni otro tipo de documento la

existencia de otra institución museal en el territorio hasta los primeros años de la década de 1980 con la organización de la RPMG.

### 3.3. Caracterización del SPMG. Una periodización necesaria

Los albores de la década de 1980 encontraron en la provincia una verdadera vorágine en lo que actividad cultural se refiere con la apertura, durante el primer lustro de la década, de doce museos en todos los municipios de la provincia cumpliendo con lo legislado por la Ley no.23, lo que significó sin dudas una nueva y fructífera etapa del ámbito cultural guantanamero. A partir de entonces las comunidades de cada uno de los municipios del territorio dispusieron de un espacio oficial, para conocer más de su historia, costumbres y tradiciones, traducido en un proceso de consolidación de reconocimiento y auto reconocimiento de sus propias identidades.

Lo que hasta ese momento se conocía a través de los programas de estudio de la asignatura Historia de Cuba de los diferentes niveles de enseñanza que de manera muy exigua o nula contemplaban particularidades de las historias locales, ahora se podía acceder desde otra dimensión, la museal, al acercar a los miembros de cada comunidad, a través de evidencias materiales aportadas por ellos mismos a los orígenes de su existencia como colectividades humanas. En virtud de lograr un entendimiento adecuado del desenvolvimiento del SPMG, se ha considerado la pertinencia de proponer una periodización de tres etapas desde el mismo año 1979 con la disposición de la Ley no.23 hasta a actualidad, que se considera puede hacer viables estudios posteriores.

Estimado a partir de 1979 con la promulgación de la Ley no.23 hasta el año el 1980 pudiera considerarse como el preámbulo. Fue el periodo de gestión presupuestaria, selección y aprobación de los locales, concepción de proyectos, gestión de los recursos humanos y la reparación capital de los inmuebles escogidos, entre otras actividades fundamentales, todo bajo la rectoría conjunta de la Asamblea Provincial del Poder Popular, como máxima autoridad gubernamental en la provincia; los consejos de administración de cada municipio; el Comité Provincial y los municipales del Partido Comunista, en su carácter de máxima autoridad política, y la dirección del Sectorial Provincial de Cultura con sus respectivas dependencias municipales.

### 3.3.1. Primera etapa: Conformación y auge

Los límites temporales de esta etapa se han determinado entre los años 1981, con la apertura y auge de los museos municipales, hasta 1990 con el cambio de estructura operativa del MINCULT a partir de la cual la Sección de Patrimonio del Sectorial Provincial de Cultura dio paso al CPPC. En general esta etapa se caracterizó por una intensa actividad en la dinámica cultural de la provincia favorecida, en buena medida, por el desenvolvimiento económico del país en esos años dada las estrechas relaciones con los países del antiguo campo socialista principalmente con la otrora URSS, se puede considerar la década de 1980 de esplendor en lo que a economía cubana se refiere.

**Cuadro 5.** Red Provincial de Museos de Guantánamo (1981-1983)

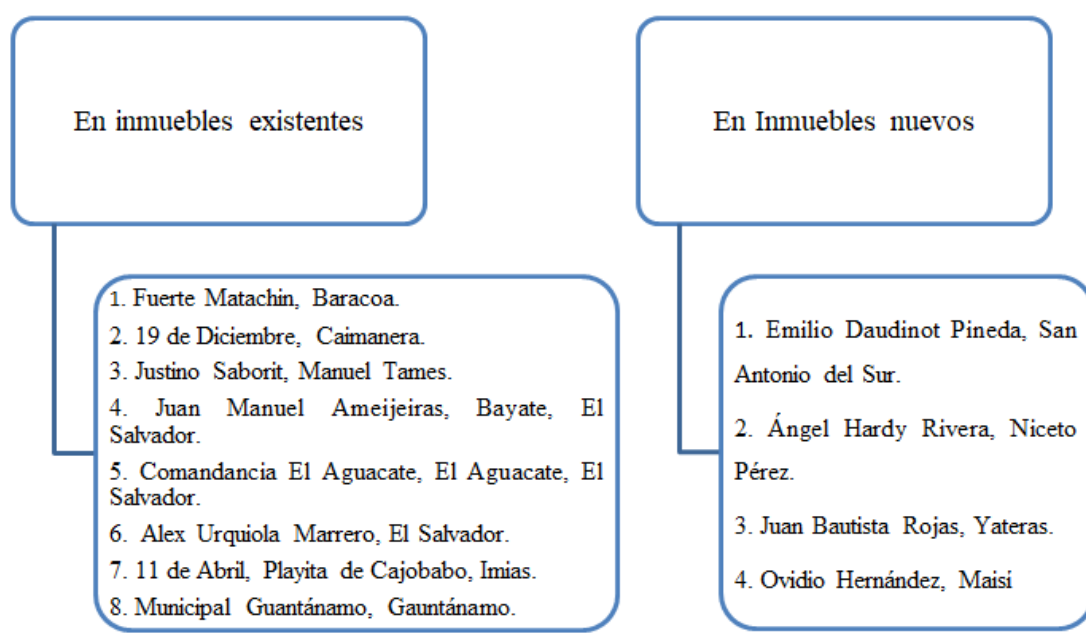
Municipios	No. de Museos	Museos	Año Fundación
Baracoa	1	Fuerte Matachín	1981
Caimanera	1	19 de Diciembre	1982
Manuel Tames	1	Justino Saborit	1982
El Salvador	3	Juan Manuel Ameijeiras	1982
		Comandancia El Aguacate	1983
		Alex Urquiola Marrero	1983
Maisí	1	Ovidio Hernández	1983
Imías	1	11 de Abril	1983
Niceto Pérez	1	Ángel Hardy Rivera	1983
San Antonio del Sur	1	Emilio Daudinot Pineda	1983
Yateras	1	Juan Bautista Rojas	1983
Guantánamo	1	Museo Municipal Guantánamo	1983

Construcción de la autora. Fuente: CPPC: Balance Estadístico sobre el SPMG 1981-2015

Como peculiaridad de esta etapa se presenta la apertura en un solo municipio de tres instituciones museales, es el caso del complejo de museos del municipio El Salvador, todas relacionadas con el tema de la lucha insurreccional, como se detallará más adelante cuando se aborde ese particular. El nivel de subordinación de los museos municipales, bajo la estructura con que operó en aquellos momentos el sector de la cultura, era administrativo respecto a las direcciones municipales de cultura, en tanto respecto al Sección de Patrimonio Cultural la dependencia fue desde el punto de vista metodológico.

Como aconteció en todo el país, el proceso de análisis y selección de los inmuebles que en lo adelante se constituirían como sedes de los nacientes museos, estuvo orientado en dos direcciones: una fue los inmuebles con determinados valores históricos y arquitectónicos que argumentaran la pertinencia de establecer en ellos ese tipo de institución. La otra dirección fue la construcción de edificaciones con esa finalidad. De manera que de estos primeros doce museos: ocho se instalaron en inmuebles ya existentes que cambiaron su uso y por tanto fueron adaptados acorde a elementales exigencias museográficas y cuatro fueron contruidos para el nuevo propósito.

**Esquema 2.** Inmuebles destinados para museos a raíz de la Ley no.23



Construcción de la autora. Fuente: CPPC: Expedientes de Categorización de: Museo Municipal Fuerte Matachín; Museo Municipal 19 de Diciembre; Museo Municipal Justino Saborit; Museo Juan Manuel; Comandancia El Aguacate; Museo Municipal Alex Urquiola Marrero; Museo Municipal 11 de Abril; Museo Municipal Guantánamo; Museo Municipal Emilio Daudinot Pineda; Museo Municipal Ángel Hardy Rivera; Museo Municipal Juan Bautista Rojas; Museo Municipal Ovidio Hernández.

Las nuevas edificaciones respondieron a un proyecto prototipo concebido por el Arquitecto guantanamero Alberto Brauet y que en el caso de los museos Ovidio Hernández y Juan Bautista Rojas se proyectó como un conjunto de tres edificaciones: museo, biblioteca y galería de reproducciones de arte universal, mientras que el Ángel Hardy Rivera y el Emilio Daudinot Pineda se diseñaron como edificaciones independientes.

En cuanto a la formación de los colectivos laborales, las ofertas de las diferentes plazas a ocupar fueron dispuestas a través de convocatorias realizadas por los departamentos de Recursos Humanos de las respectivas direcciones municipales de cultura. De esta manera la Red Provincial de Museos de Guantánamo (RPMG) asumió una estructura organizativa en cuanto a la fuerza laboral abarcando para cada uno de los museos los siguientes calificadores de cargo:

- I. Administrativos: Director y Administrador: máximos responsables del cumplimiento de la misión de la institución.
- II. Técnicos: De conjunto los encargados de ejecutar el trabajo técnico de manera general. En orden jerárquico:
  - Especialistas (Museólogos A y B). Graduados universitarios
  - Técnicos Medios (Museólogos C y técnicos Medios).
  - Auxiliares Técnicos (la menor escala dentro del personal técnico).
- III. Personal de Servicio: Veladoras de Sala; Recepcionista y encargadas de la limpieza.
- IV. Personal de Seguridad y Protección: encargado de la custodia permanente tanto del inmueble como de los bienes muebles.

El número de trabajadores estuvo en dependencia de las especificidades de cada una de las instituciones sobre todo en lo que a categorización se refiere, en escalas de I, II, y III, atendiendo a una serie de requerimientos relacionados con el valor de los fondos museales; los niveles de proyección hacia la comunidad y las estadísticas de visitantes. De este modo el número de trabajadores que registró en esos años la RPMG osciló entre 5 y 29, esta última cifra correspondiente solo al municipio Guantánamo, seguido del Fuerte Matachín y del 19 de Diciembre.

En lo que al personal técnico se refiere, los especialistas fueron básicamente graduados de la licenciatura en Historia en la modalidad pedagógica o no y los menos, egresados de otras carreras de las ciencias sociales y humanistas como Filología e Historia del Arte. Por su parte los técnicos medios y auxiliares en mayoría procedían de otros sectores laborales u otras instituciones del propio sector de la cultura, estos no requerían ser graduados de la enseñanza superior, el nivel solicitado fue de doce grado, es decir pre universitario.

La capacitación de algunos de los funcionarios que se desempeñarían como directivos se realizó, en el caso específico de Guantánamo, en la antigua URSS, entre 1981 y 1985. En cuanto al equipo de museólogos, los no graduados universitarios tuvieron la oportunidad de acceder, aproximadamente en los mismos años, a los cursos para graduarse como técnicos medios en museología auspiciados por la Escuela Nacional de Museología, luego ocuparon los cargos de museólogos C. Paradójicamente a este curso no pudieron acceder los universitarios con cargos de especialistas o museólogos A y B. La capacitación de esta categoría se llevó a cabo a través de estudios de postgrados sobre diversos temas culturales e históricos en correspondencia con la visión historicista de los discursos museológicos y seminarios de temas museológicos con un nivel muy elemental de información, lo que, a consideración de esta autora, constituye una de las razones no solo del empirismo sino también del pobre sustento teórico de los profesionales de los museos.

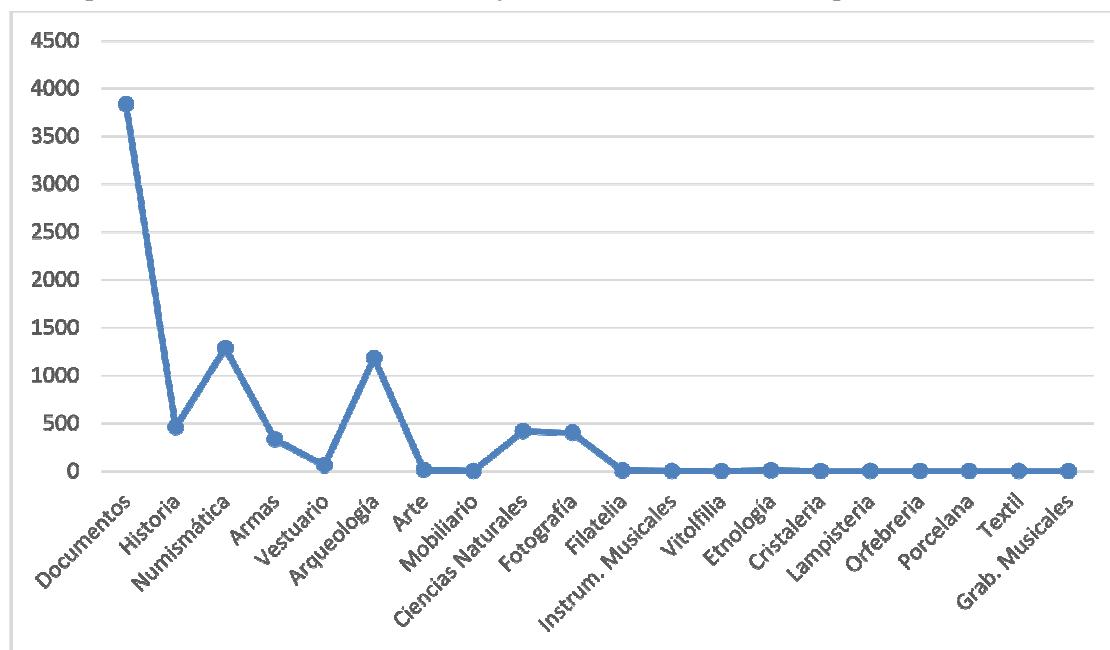
De manera general, unos y otros accedían a las plazas presentando una solicitud y pasado un proceso de selección y evaluación realizado por una comisión organizada en los ya referidos departamentos de Recursos Humanos de las direcciones municipales de cultura, por lo que en principio el personal destinado a las funciones técnicas no requería estar adiestrado o habilitado en temas museológicos, recordemos que los primeros cursos se implementaron entre los años 1983-1984. Se puede referir, entonces, una primera generación de museólogos forjados sobre bases empíricas con motivaciones y voluntades de enfrentar y conocer lo novedoso.

La no existencia de instrucciones normativas u orientadoras para el desenvolvimiento del quehacer museológico en su más amplia concepción propició que, con las mejores de las intenciones pero también con desaciertos, la labor de colecta se realizara de manera abierta<sup>34</sup>, sin criterios debidamente orientados desde una perspectiva científica y los fondos museales se nutrieron de una cantidad considerable de piezas sin un nivel elemental de información que garantizaran su correcta documentación y por tanto una adecuada comunicación museal.

---

<sup>34</sup> La Recolección Abierta constituyó la vía por la cual ingresaron los fondos museales durante los primeros años de implementada la Ley no.23.

**Gráfico 3.** Comportamiento de las Secciones de objetos museables. Primera etapa



Construcción de la autora. Fuente. Registro de Entrada: Fuerte Matachin (1981-2015), Ovidio Hernández (1983-1991; 1995-2015), 11 de Abril (1983-2015), Emilio Daudinot Pineda (1986-1997; 1998-2001; 2003-2011; 2013; 2015), Justin Saborit (1993-2015), Juan Bautista Rojas (1983-1983-1986; 1990-1991; 1993-2003; 2005-2006; 2013-2015), Alex Urquiola Marrero (1983-1987; 1989; 1991-1992; 1994; 1996-2015); Ángel Hardy Rivera (1989-2009); 19 de Diciembre (1984-2015); MAD (1999-2015), CMMGPAP (2013), MPG (1983-1984; 1987-1988; 1991-2001; 2006-2015)

No obstante y atemperando la reflexión en torno a los momentos circunstanciales en que tuvo lugar este proceso, resultaría un acto de total injusticia no destacar la postura asumida por los miembros de las distintas comunidades guantanameras que con la más loable de las voluntades se desprendieron de parte de sus patrimonios familiares para hacer de las novedosas instituciones sus depositarias, con ello se fortaleció el reconocimiento de un patrimonio común que condujo proporcionalmente a la reafirmación de las identidades locales. Desde esta perspectiva se puede asumir este proceso como una expresión de lo que hoy se denomina sociomuseología al haber existido participación popular en la formación de colecciones muebles y depositar en los museos la confianza para la preservación del mismo y con ello de la memoria colectiva. Este proceso condicionó que la entrada de piezas a los museos fue básicamente por el concepto de Donación.

En el orden expográfico, los discursos museológicos, al igual que en resto del país, se ajustaron al esquema basado en las etapas en que se estudia la Historia de Cuba, sin tener en cuenta las particularidades de cada localidad lo cual provocó que en determinados museos se trataron temáticas que no correspondían a sus realidades locales, exponiendo piezas

relacionadas con otros entornos comunitarios. Tal fue el caso del museo Justino Saborit, del municipio Manuel Tames, que la primera sala expositiva abordó la temática de comunidades aborígenes cuando en el municipio, incluso hasta el presente, no se han realizado trabajos relacionados con la arqueología aborígen propiamente, sino que los estudios han estado dirigidos bajo el enfoque de la antropología física hacia las comunidades de descendientes existentes en ese territorio, por lo que las piezas expuestas hasta el presente proceden de colectadas realizadas en el municipio de Imías.

Esta concepción por un lado puso a disposición de la comunidad nuevos conocimientos, pero por otro provocó un distanciamiento en el nivel de representatividad que debía existir en el discurso museológico. Otro aspecto que se considera influyó en las limitaciones de esos momentos, en el contexto guantanamero, resultó el hecho de que la preparación y elaboración de los guiones museológicos y proyectos expográficos estuvieron a cargo de un equipo de arquitectos y especialistas de la DNPC, en mayoría habaneros, desconocedores de las historias específicas de cada municipio. La participación de los técnicos locales más bien fue como colaboradores, reducida a la colecta de información y como aprendices, sin participación directa en el proceso de concepción de los guiones museológicos, asunto este que quedó resuelto en etapas posteriores.

Como sector no productivo de bienes materiales, la cultura dependía casi ciento por ciento de la asignación del presupuesto estatal lo que en esta etapa redundó en beneficios para la actividad museológica, no solamente por la apertura masiva de los museos sino por las amplias posibilidades de recursos materiales y financieros para desarrollar el trabajo comunitario, lo mismo en los espacios de las comunidades como en el entorno de los inmuebles de los museos.

Fueron loables las actividades en los bateyes de los centrales azucareros y en las comunidades localizadas en zonas de difícil acceso o también llamadas zonas de silencio por las condiciones de incomunicación, actividades que se realizaron en coordinación con el resto de las instituciones culturales. Los denominados museos móviles y las exposiciones temporarias concebidas como extensiones se ejecutaron en centros laborales y de estudios, formando parte de la variedad de servicios prestados a la comunidad.

Importante resultó en 1989 la fundación del Grupo Provincial de Arqueología Casibajagua, con una concepción interdisciplinar. Integrado por espeleólogos de la filial

guantanamera del CITMA; médicos; dentistas; aficionados al tema arqueológico y especialistas y técnicos de los museos municipales, este grupo tuvo a su cargo la responsabilidad de continuar el estudio arqueológico de la provincia, la exploración y descubrimiento de nuevos sitios relacionados con esos grupos culturales, y de cuya labor se nutrieron las colecciones de todos los museos de la Red que abordaban la temática y se consolidó la protección del patrimonio arqueológico con la incorporación de autoridades de las diferentes instancias y de la propia comunidad a partir de múltiples acciones orientadas al conocimiento como paso previo y necesario para la concientización de la necesidad de que este patrimonio fuera entendido, reconocido y asumido como propio por los habitantes de las localidades donde se encuentran.

Se establecieron estrechos vínculos con otros organismos a través de la firma de convenios lográndose un ponderable crecimiento de las colecciones por concepto de transferencia de entidades estatales, pero sin dudas la más importantes de estas relaciones resultó con el sector educacional a partir de la implementación en los años 1989-1990 del Programa Vínculo Museo-Escuela, para el apoyo inicialmente a los estudios de Historia de Cuba de los grados 5to, 6to y 9no, a través de cual los estudiantes recibían los conocimientos en las escuelas acorde a sus respectivos programas de estudios y al finalizar cada una de las unidades docentes acudían a los museos para conocer el comportamiento de lo aprendido en sus respectivas localidades. A partir de entonces los estudiantes se convirtieron en el público mayoritario de las instituciones museales.

Como parte de este programa se incluyeron ciclos de conferencias para metodólogos, maestros y profesores de los niveles de primaria y secundaria básica, sobre temas de las historias locales contentivas tanto en las exposiciones permanentes como en el resto de las colecciones resguardadas en los almacenes museológicos. Coincidiendo con el período lectivo que oficialmente transcurre entre los meses de septiembre a julio se incrementó el trabajo con las Unidades Básicas o Círculos de Interés con estos mismos niveles escolares, con el objetivo principal de estimular el interés de los estudiantes por los temas de la historia local en general, y de la museología en particular. También guardó la intensidad de la orientación vocacional para de alguna manera fomentar las miras hacia el museo como futuro centro laboral. Como instrumento evaluador de esta actividad se instituyeron jornadas en las que los estudiantes intercambiaron sus propias experiencias. Esta actividad generó el establecimiento de

relaciones con la Organización de Pioneros José Martí (OPJM), que agrupa a los estudiantes de los grados 4to hasta 9no.

La incorporación de especialistas a algunas Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) como la filial guantanamera de la Unión de Historiadores de Cuba, (UNHIC), propició un importante acercamiento de las instituciones museales a la comunidad académica y científica de la región, con la participación de museólogos en las investigaciones de las historias locales convocadas por la máxima dirección del PCC y con el establecimiento de relaciones recíprocas que beneficiaron el cambio de visión en la concepción de los guiones museológicos, en la medida que se producían nuevos conocimientos sobre las historias locales y de la utilidad que para ello ofreció a los museos.

Esta etapa favoreció una serie de eventos científicos como el Taller de Intercambio de Experiencias de Museos que con tres ediciones en una periodización bianual llegó a extender la convocatoria a todas las provincias orientales con óptimos resultados que incidieron en la consolidación de las diferentes vertientes del trabajo museológico en consonancia con la variedad de temáticas abordadas. De igual forma emergieron similares encuentros en las instancias municipales.

En sentido general estos talleres proporcionaron un acercamiento a los saberes y maneras de hacer entre los diferentes museos participantes, lo cual constituyó indudablemente una importante fuente de conocimientos en la medida que cada una de las experiencias expuestas constituyeron elementos referenciales para la valoración del desempeño de las dinámicas museológicas, conocer sus aspectos comunes y peculiaridades, que redundaron en aportadores de nuevas experiencias enriquecedoras del quehacer museológico y sobre todo en lo que ha soluciones alternativas ante las problemáticas objetivas y subjetivas que incidían en el desenvolvimiento de los museos.

Igualmente importantes resultó el conocimiento de cada uno de los entornos sociales donde se encuentran emplazados esas instituciones, como parte integrantes de la identidad cubana. Además la creación y consolidación de las relaciones interinstitucionales que propiciaron el surgimiento de nexos colaborativos. Un acontecimiento de suma importancia para el desenvolvimiento de la actividad museal en la RPMG fue la categorización del hasta entonces Museo Municipal Guantánamo como Museo Provincial y con ello la condición de

Centro Metodológico Provincial con la responsabilidad del asesoramiento de todos los museos de la Red.

En esta etapa además se inició el trabajo con el inventario automatizado de los bienes muebles sobre el programa ISIS 30 habilitado para la creación de bases de datos que facilitaran la búsqueda de información sobre las colecciones existentes en cada una de estas instituciones. En las provincias se tradujo en un trabajo de mesa a través del cual de forma manuscrita se vertía en una planilla una serie de información sobre cada una de las piezas que integraban las colecciones, secciones y fondos, que luego eran procesadas en el departamento de informática de la DNPC.

Para poder desarrollar este trabajo fue necesaria la habilitación de varios especialistas de la RPM, lo que facilitó que posteriormente con la asignación de determinados recursos tecnológicos el inventario automatizado fuera asumido por el MPG. Este proceso fue fructífero ya que mostró la necesidad de una reorganización de los fondos museales y retirar de los mismos un considerable número de piezas que carecían de la información requerida en el Sistema de Documentación y organizar con las mismas una especie de inventario auxiliar utilizado para apoyar los servicios educativos.

### 3.3.2. Segunda etapa: Retroceso

El inicio de esta etapa estuvo marcado en 1991 por el denominado Período Especial en Tiempos de Paz, término con el que se acuñó el largo período de crisis económica que comenzó como resultado de la ruptura del sistema socialista en la URSS y al recrudecimiento del embargo económico de EE.UU. Esta etapa de la periodización abarca hasta el año 1998 cuando se comenzó a gestar un cambio de pensamiento y por tanto de las concepciones museológicas con que hasta esos momentos se desenvolvía la dinámica museal en la provincia con fuerte arraigo a las tendencias tradicionalistas.

Los primeros años de la década de 1990 resultaron ser impactantes para la sociedad cubana al iniciarse una arrolladora crisis económica debido, en lo fundamental, a la suspensión súbita por parte de la URSS del suministro de las cuotas de petróleo pactadas con Cuba, a lo que sobrevino una aguda crisis energética, que derivaron en largas jornadas de falta del fluido eléctrico provocando paralización de las actividades económicas. Los profundos cambios que a partir de ese momento se comenzaron a gestar en la Isla alcanzaron de manera

notable y negativa todos los renglones tanto de la producción como de los servicios. El principal renglón de la economía cubana por más de un siglo, la industria azucarera, inició un irreversible declive.

Esta situación condujo a que las autoridades políticas y gubernamentales del país convocaran a urgentes reformas en varios sectores económicos como la agricultura, principalmente en lo relativo a la industria azucarera como principal renglón económico hasta ese momento (Bell, 1999, p.37). No solamente esta crisis tuvo su manifestación en el orden económico, sino que todas las esferas de la sociedad cubana se vieron igualmente afectas. El sector educacional comenzó a experimentar un éxodo casi masivo de maestros y profesores hacia otras actividades económicas que reportaban mejor retribución salarial.

Sobrevino una crisis en el sistema de valores que puso en peligro el curso de proyecto social cubano fundamentado sobre bases humanistas, por lo que se hizo perentoria la necesidad de llevar a cabo campañas mediáticas en aras de llamar la atención de la ciudadanía respecto a esta problemática y se reorientaron los enfoques con que hasta ese momento se habían tratado los valores en los programas educacionales. Como es de suponer esta drástica situación se reflejó rápidamente al sector de la cultura. El fructífero camino recorrido hasta ese momento se comenzó a rodear de serios obstáculos que frustraron proyectos y proyecciones en todas las instituciones culturales de manera general.

Los súbitos recortes presupuestarios; la escasez de combustible destinado al transportes, entre otras razones, ocasionaron la limitación del trabajo comunitario de manera general. Las funciones básicas de los museos, sobre todo el trabajo de conservación fue visiblemente afectada por las dificultades cada vez mayores para adquirir equipamientos necesarios y productos que garantizaran de manera elemental la conservación preventiva tanto de las colecciones expuestas como las que estaban en los almacenes. Los espacios destinados a las actividades de animación y los servicios educativos comenzaron a experimentar una sensible disminución en cantidad, diversidad y calidad de las ofertas, lo que unido al envejecimiento de las exposiciones permanentes y al deterioro de los inmuebles, resultaron ser algunas de las causales para la disminución sucesiva de públicos a las instituciones durante todo este período.

Este distanciamiento entre los museos y los espacios comunitarios condujo al enquistamiento de la dinámica museal al entorno de sus inmuebles. No fue solamente la

dimensión material de esta circunstancia la que incidió negativamente en el desempeño de los museos, sino que se comenzó a manifestar una desmotivación entre los trabajadores de los museos debido a que los salarios se tornaron incompatibles con el alza acelerada de los precios de los productos de primera necesidad, lo que trajo como consecuencia que un número considerable de trabajadores de los museos decidieran trasladarse a otros sectores mejor remunerados, otros tomaron la opción de retirarse a sus hogares para realizar trabajos por cuenta propia y otros decidieron marchar hacia la emigración, principalmente hacia EE.UU.

El fenómeno migratorio que se operó en estos años no solamente fue hacia el exterior de Cuba, sino también ocurrió un proceso interno direccionado en dos vertientes: uno el intenso flujo de la zonas rurales hacia la ciudad de Guantánamo, tras el cual se produjo un despoblamiento de los campos y el otro, en general, hacia otras localidades del centro y occidente de la Isla, siendo el principal destino La Habana. En cualquiera de los casos en busca de mejores condiciones de vida. Este repentino y brusco desarraigo provocó un resquebrajamiento de las identidades locales y por ende del interés por la preservación de sus valores patrimoniales.

Dadas las nuevas condiciones, el gobierno cubano adoptó medidas paliativas que involucraron a toda la sociedad, fue el caso de la participación masiva en el Programa Agroalimentario con el objetivo de buscar alternativas para solucionar la grave problemática de la alimentación. Varias veces a la semana los centros laborales eran cerrados para apoyar las labores agrícolas como la siembra de hortalizas, además de la zafra cafetalera y cañera, de lo cual los museos no quedaron al margen, que si bien por un lado se respondió a una necesidad emergente, por otro lado ello provocó la alteración en los horarios y de las dinámicas de este tipo de instituciones.

Las propias carencias de la vida cotidiana modificaron las voluntades de los miembros de las comunidades respecto a la colaboración con la labor de colecta de los museos. Las donaciones comenzaron a disminuir y aquellas personas que aún conservaban objetos con valores culturales y patrimoniales comenzaron a proponerles en venta a las instituciones museales, de esta manera se produjo el tránsito de la valoración simbólica y de significado a la valorización económica circunstancial del patrimonio como respuestas a las nuevas demandas de la vida cotidiana condicionadas por la crisis económica.

**Gráfico 4.** Conceptos de entrada de objetos museables a la RPMG 1991-1998<sup>35</sup>



Construcción de la autora. Fuente. Registro de Entrada: Fuerte Matachín (1981-2015), Ovidio Hernández (1983-1991; 1995-2015), 11 de Abril (1983-2015), Emilio Daudinot Pineda (1986-1997; 1998-2001; 2003-2011; 2013; 2015), Justin Saborit (1993-2015), Juan Bautista Rojas (1983-1986; 1990-1991; 1993-2003; 2005-2006; 2013-2015), Alex Urquiola Marrero (1983-1987; 1989; 1991-1992; 1994; 1996-2015); Ángel Hardy Rivera (1989-2009); 19 de Diciembre (1984-2015); Museo de Artes Decorativas (MAD) (1999-2015), Casa Museo Mayor General Pedro Agustín Pérez (CMMGPAP) (2013), MPG (1983-1984; 1987-1988; 1991-2001; 2006-2015)

A pesar de las tantas limitaciones económicas para el desarrollo adecuado del quehacer museológico, el presupuesto asignado para compras de objetos museables y obras de arte no fue afectado por lo que el incremento de las colecciones se mantuvo. Aunque la entrada por concepto de Donación disminuyó, se mantuvieron a partir de la búsqueda de nuevas motivaciones. La sección más favorecida con este concepto fue la de Documentos, por la tendencia entre las personas a subestimar la importancia que contiene el patrimonio documental, considerando de valor económico otros tipos de objetos.

El incremento de piezas relacionadas con las Artes Plásticas fue condicionado por la disponibilidad presupuestaria específicamente para la compra de ese tipo de obras. Con independencia de los límites temporales legislados para considerar una obra patrimonial o no, se pudo adquirir por este concepto valiosas colecciones de pintores guantanameros que habían

<sup>35</sup> Los niveles representados corresponden a Donación 51 %; Transferencia 8,4 %, Compra 14,4%; Legado 0%; Hallazgo 13,8%; Recuperación 0,66%; Depósito 0,02%; Préstamo 0% y el 11,5 % de las piezas registradas en esta etapa no refieren el concepto de entrada, esta omisión implicó que los resultados obtenidos del análisis cuantitativo de los registros de entrada esté expresado en términos aproximados.

permanecido en custodia familiar, fueron los ejemplos de José Vázquez Pubillones y Gonzalo Escalante, importantes artistas locales que dejaron su impronta en el desarrollo cultural durante la república neocolonial. Respecto al primero la colección, además de sus obras, está conformada por objetos de uso personal. En cuanto a las piezas relacionadas con la sección de Artes Decorativas, resultó similar a la de las artes plástica, en mayoría conservadas por familias guantanameras.

Otra sección favorecida por el concepto de compra fue la Numismática. Las colecciones que mayor crecimiento experimentaron fueron las de monedas y la de notafilia<sup>36</sup>, piezas introducidas en Cuba fundamentalmente como souvenir, relacionadas con la participación de guantanameros en las misiones internacionalistas en los países de África durante el último quinquenio de la década de 1970, así como de los países que integraron los programas de formación de técnicos y obreros calificados, patrocinado durante los años de 1970 y 1980 por el Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME), en los países socialistas como Checoslovaquia, Hungría y Alemania.

Los ingresos de piezas por concepto de transferencias procedieron de algunas entidades estatales como las dependencias del Ministerio de la Industria Azucarera (MINAZ). Las piezas procedentes de este sector estuvieron vinculadas a las casas viviendas de los propietarios o administrativos de los centrales azucareros fomentados por la compañía estadounidense Guantanamo Sugar Company, que operó en la región en la primera mitad del siglo XX. Aunque la labor arqueológica se debilitó considerablemente continuó siendo la que mayores piezas aportó a las colecciones por el concepto de hallazgos, a lo que se debe que en el presente la sección de Arqueología sea una de las que mayor número de piezas y de colecciones registra.

Con independencia del vuelco negativo experimentado por todas las instituciones de la RPMG, la dirección del CPPC y el MPG en su condición de centro metodológico acudieron a las más variadas alternativas para sostener la dinámica museal en la provincia y centró los esfuerzos en la capacitación del personal técnico. Precisamente fue en esta etapa que se

---

<sup>36</sup> Rama de la numismática que se dedica al estudio, investigación, coleccionismo y difusión de los billetes, estampillas, y papel moneda en general. Sin embargo acorde a las instrucciones metodológicas que rigen el trabajo del Sistema de Documentación a esos elementos se les relaciona con la numismática en sentido general, por lo que se considera la pertinencia de emplear los términos correspondientes a cada tipología de piezas agrupadas en la sección de Numismática para orientar de manera más científica la documentación, investigación y comunicación de las mismas.

comenzaron a gestionar todas las modalidades posibles de superación en materia museológica a través del CENCREM y del Centro Provincial de Superación para Cultura (CPSC). En este orden uno de los principales logros fue la inscripción, en 1993, en el programa docente del CPSAC un curso de habilitación, logrando que se habilitaran una veintena de técnicos de todos los museos guantanameros.

Como parte de los esfuerzos de los directivos en la provincia por mantener la dinámica cultural se aprobó por las autoridades políticas, gubernamentales y del MINCULT la propuesta de un evento que identificara en el contexto nacional el accionar de la cultura provincial. Surgió así *Fiesta a la Guantanamera*, el evento cultural más abarcador de toda la provincia. Con la edición inicial del 14 al 18 de diciembre de 1996, tuvo la intención de crear un evento múltiple y diverso que reuniera el amplio espectro de las tradiciones populares. En sucesivas ediciones cambió la fecha para los días del 1al 4 del propio mes, para hacerlo coincidir con las celebraciones por el aniversario del otorgamiento de título de Villa a la ciudad de Guantánamo.

Dentro de los centros provinciales que organizaron eventos teóricos estuvo el CPPC con el Simposio del Patrimonio de los Pueblos del Caribe orientado a la divulgación de los valores patrimoniales de las naciones caribeñas y al intercambio entre académicos, estudiosos e interesados, de manera general, en los más diversos temas inherentes a las historias, tradiciones y costumbres de estos pueblos. Las primeras ediciones solo tuvieron alcance para las provincias orientales, sin embargo no demoró mucho tiempo en que se convirtiera en un evento de interés para todo el país, logrando en siguientes ediciones que estuvieran representadas todas las provincias cuabnas y su alcance llegó a ser internacional, al contar con participantes de varios países del área del Caribe, de América del Sur y Europa además de la presencia de importantes académicos y personalidades de la cultura nacional.

Aunque el evento convocó a la participación a todas las instituciones y entidades afines al trabajo con el patrimonio, los que mayor número de participantes aportaron fueron los museos con la presentación de resultados investigativos que pusieron al relieve el empeño de estas instituciones por consolidar el trabajo en las comunidades, en aras de reafirmar las identidades locales y colocar en justo lugar la labor de rescate, preservación y promoción del patrimonio cultural guantanamero.

El Simposio del Patrimonio de los Pueblos del Caribe, constituye el único de los eventos teóricos de la Fiesta a la Guantanamera que ha garantizado su permanencia por veinte años de manera consecutiva. Precisamente fue la posibilidad que dio este evento de abrir nuevos horizontes al conocimiento museológico lo que impulsó la modificación del pensamiento de los museólogos y nuevas miradas comenzaron a emerger con el propósito de lograr un acercamiento a las nuevas concepciones de la museología contemporánea, por lo que en las postrimerías de la década de 1990 museólogos, técnicos y directivos comenzaron a plantarse la impostergable necesidad de renovar los discursos museológicos de todos los museos guantanameros.

### 3.3.3. Tercera etapa: Renovación

La temporalidad de esta etapa se concibió desde 1999 con el inicio del trabajo de renovación de los discursos museológicos, hasta la actualidad. Para los finales de la década de los 90 todavía perduraba la crisis económica, aunque resultaban visibles algunos signos de recuperación, y a pesar también de que continuaron a la orden la desactualización de información en cuanto a los presupuestos teóricos y epistemológicos con que operaba la museología a nivel internacional, la lógica de la dialéctica del desarrollo indicó que después de 18 años de conformada la RPMG, sus instituciones demandaban un cambio urgente en las exposiciones como recurso de la comunicación museal, las cuales para entonces se habían tornado obsoletas.

Entendiendo que para llevar a buen término la renovación de los discursos museológicos resultaba imprescindible el trabajo interdisciplinar, se organizó un equipo que aun cuando distaba de tener la interdisciplinariedad requerida, sí consiguió por lo menos la presencia de varias especialidades que necesariamente debían intervenir en la concepción de los guiones y en la ejecución de los proyectos: museólogos, museógrafo, electricista, carpinteros, especialistas e investigadores de los temas a tratar en los discursos, fueran o no del sector de la cultura o del sector estatal y no estatal.

Mientras que en algunas instituciones museales del país en esos momentos existían debates entre museólogos y museógrafos que se traducían en la individualización de este trabajo, en Guantánamo se logró un equipo que desde el MPG dirigió el trabajo de las nuevas proyecciones de los discursos museológicos. La principal significación de esto fue que por

primera vez en el desempeño de la RPMG los guiones museológicos y proyectos museográficos eran concebidos desde el propio territorio y con los propios especialistas de la Red, que con aciertos y desaciertos y en correspondencia con la disposición real de los recursos materiales, desde entonces ha ido procurando un cambio paulatino de la imagen de estas instituciones.

Las nuevas concepciones apuntaron a la ruptura del esquema de los discursos iniciales. Se comenzó a pensar en que cada museo partiera para su propuesta de un análisis objetivo de las colecciones en virtud de definir lo más certeramente posible los criterios de selección de las temáticas y por tanto de las colecciones a exponer, así como los criterios que dinamizarían la lógica expositiva. A partir de ese momento se comenzaron a dejar a un lado los enfoques historicistas que habían presidido por casi dos décadas las exposiciones permanentes para colocar la historia como una ciencia auxiliar de la actividad museológica, al igual que otras disciplinas.

De este modo a la llegada del nuevo siglo y junto con él el nuevo milenio, se percibió un renacer del quehacer museológico guantanamero que con independencia de que es largo el camino aún por transitar, la comunicación museal fue asumida con una orientación más acorde a criterios renovadores. A partir de ese momento se tomó como principio elemental en las nuevas proyecciones el interés de los pobladores de las comunidades de cómo deseaban ser representados en las futuras exposiciones y comenzaron, de cierta manera, a ser partícipes del proceso de planeamiento de las exposiciones. Esto condujo a la conformación de nuevas colecciones, al incremento de otras, incluso la apertura de nuevas secciones en varias de las instituciones.

Una de las secciones más favorecida fue Etnología en correspondencia con el fuerte arraigo de costumbres campesinas en la mayor parte del territorio provincial y al resultar una de las regiones del país donde las luchas de ese sector alcanzaron mayor fuerza durante la República neocolonial. Aparejado a esta dinámica y un tanto trasgrediendo los límites temporales de lo patrimonial oficialmente establecido, se orientó la política de colecta hacia objetos que forman parte de la cotidianidad de las comunidades. De igual manera en los nuevos proyectos expositivos se comenzaron a tener más en cuenta las reproducciones de piezas de las más variadas tipologías para respaldar aquellas temáticas que por su relación con los entornos sociales debían exponerse y no contaban con un nivel adecuado de representatividad dentro de las colecciones.

Una de las temáticas que comenzó a ganar la atención fue las Ciencias Naturales, tratada hasta entonces de manera mínima en pocos museos del territorio. Esto significó la incorporación a los discursos museológicos de la dimensión natural del patrimonio guantanamero atendiendo a que la provincia cuenta con uno de los Sistemas de Áreas Protegidas (SAP) más importantes del país que incluye, a su vez, una de las principales reservas de la biósfera no solamente de Cuba sino de la cuenca de Caribe insular, Cuchiilas del Toa, que se extiende por el norte de la provincia hasta la vecina Holguín. Como núcleo fundamental el Parque Nacional Alejandro de Humboldt declarado por la UNESCO, en el año 2001, Patrimonio de la Humanidad por el alto grado de endemismo y biodiversidad que presenta.

Para la formación de las colecciones de esta nueva sección fue necesario establecer estrechos vínculos con la Unidad Presupuestada de Servicios Ambientales (UPSA) de la Delegación Provincial del CITMA y sus respectivas entidades municipales. La incorporación de esta temática a las colecciones constituyó un verdadero reto para toda la RPMG en la medida que ninguno de los museólogos había sido formado en las ciencias biológicas, iniciándose un intenso proceso de preparación elemental en la materia y por otro lado la incorporación de especialistas de otras entidades a los equipos de trabajo. De igual manera con el estreno de la nueva centuria se materializó un proyecto pendiente de la etapa anterior el que vio luz durante la jornada de celebraciones por el Día Internacional de los Museos, fue el MAD, inaugurado el 18 de mayo del 2000 en la ciudad de Guantánamo con interesantes colecciones de lampistería, lencería, porcelana, orfebrería, mobiliario, entre otras, que de conjunto ofrecen un acercamiento a las interioridades de las viviendas guantanameras de finales del siglo XIX y primeras décadas del XX, así como de costumbres en general de la sociedad citadina.

Los albores del siglo XXI fueron testigos de importantes acontecimientos en el ámbito educacional cubano. Justo en el año 2000 se pusieron en marcha por el Ministerio de Educación Superior (MES) diversos programas como parte de la denominada «Batallas de Ideas»<sup>37</sup>, con el objetivo principal de elevar el nivel de escolaridad del pueblo acorde al principio legado por el Héroe Nacional José Martí de «Ser cultos es el único modo de ser

---

<sup>37</sup> La Batalla de Ideas surge a partir de la lucha convocada por el gobierno cubano en reclamo al regreso a Cuba del niño Elián González, llevado de manera ilegal por su madre a los Estados Unidos de América. De este propósito inicial se organizaron diversos programas sociales encaminados a ampliar las oportunidades educativas para el pueblo cubano y aumentar el acceso a la cultura.

libres», con lo que se reforzó uno de los grandes aportes de Cuba al contexto latinoamericano representado en la Campaña de Alfabetización de los primeros años de triunfo revolucionario (1960-1961) que redujo el analfabetismo considerablemente.

Uno de los referidos programas fue el de «Universidad para Todos» afin de lograr un mayor acceso al conocimiento de las materias más diversas a través de los medios de comunicación, fundamentalmente la televisión, es decir que desde los propios hogares las personas pudieron acceder a los cursos e incluso previa matrícula recibir las certificaciones de acreditación. El amplio espectro abarcó temas relacionados con la literatura; idiomas español, inglés, francés e italiano; economía; historia universal, de América y de Cuba. Uno de los aportes de este programa fue la incorporación de cursos sobre el medio ambiente dada la importancia que le confiere el Estado cubano a la educación medio ambiental como elemento que incide directamente en la calidad de vida de la población.

A la par fueron diseñados programas audiovisuales en diferentes materias para ser puestos a disposición en las enseñanzas primaria, media y media superior, pertenecientes al Ministerio de Educación (MINED). Esto, en buena medida, suplió la carencia de maestros e inició un proceso de introducción masiva de tecnologías en todos y cada uno de los centros educacionales de los diferentes niveles de enseñanza, con lo que el 100% de las aulas fueron equipadas con televisores, videocassetts y laboratorios de computación. Parte de estos programas fue el de Universalización de la Enseñanza Superior, que se tradujo en una etapa cualitativamente superior caracterizada por un proceso de cambios que “transforma las viejas concepciones y a la vez incorpora todo lo ya alcanzado” (Horruitiner, 2007). Este programa recibió una incorporación mayoritaria de jóvenes que por una u otra razón habían permanecido desvinculados del estudio y el trabajo y en menor proporción trabajadores deseosos de legitimar sus conocimientos en las respectivas ramas de desempeño.

Para ello no solo se contemplaron las instalaciones universitarias existentes, sino que comenzó todo un proceso de apertura de nuevas sedes con lo que la relación universidad-conocimiento-sociedad planteó nuevos retos y la creación de los Centro Universitario Municipal (CUM), que luego pasaron a denominarse Sede Universitaria Municipal (SUM), resultó ser una oportunidad para la unificación de esos tres elementos a escala social como una “herramienta catalizadora del desarrollo local” (Garcés; 2008). A la sazón se incorporó una nueva carrera a los planes de estudios de la enseñanza superior, la de Estudios

Socioculturales, en las modalidades de curso regular diurno y nocturno. Una de las asignaturas contempladas fue Interpretación del Patrimonio. La relevancia de este programa con relación al patrimonio se puede resumir en seis aspectos básicos:

1. La apertura de otros horizontes para la actividad patrimonial con el nuevo público constituido por estudiantes y profesores, y una mayor vinculación con todas las instituciones con responsabilidad sobre el patrimonio cultural, pertenecientes o no al CPPC.
2. El necesario redimensionamiento de los servicios educativos de los museos.
3. La prestación de servicios como docentes de especialistas de las instituciones pertenecientes a los CPPC, operándose una fructífera retroalimentación.
4. Se impulsaron las investigaciones de corte patrimonial con un enfoque integrador como parte de trabajos de cursos y de tesis de grado.
5. Se fortaleció el trabajo en las comunidades.
6. Se solucionó, en buena medida, la inestabilidad del personal técnico en algunos de los museos con la vinculación de los estudiantes, primero en cumplimiento del periodo de práctica laboral y posteriormente como egresados para el servicio social reglamentado para graduados universitarios.

Este proceso denominado Universalización de la Enseñanza Superior proporcionó un mayor acercamiento conceptual a las categorías relativas a la interpretación del patrimonio lo que sin dudas colocó otras miradas en la comunicación museal. Aunque ello estuvo sujeto, a su vez, a los limitados materiales referenciales sobre el particular, sí condujo a un movimiento del pensamiento de los museólogos de la RPMG, a un manifiesto interés en adecuar los discursos museológicos a las nuevas realidades y una reorientación de la dinámica museal en sentido general. En esta etapa se extendió el espectro de los encuentros científicos e intercambios de experiencias entre las instituciones del CPPC:

**Cuadro 6.** Principales eventos a partir de 1999

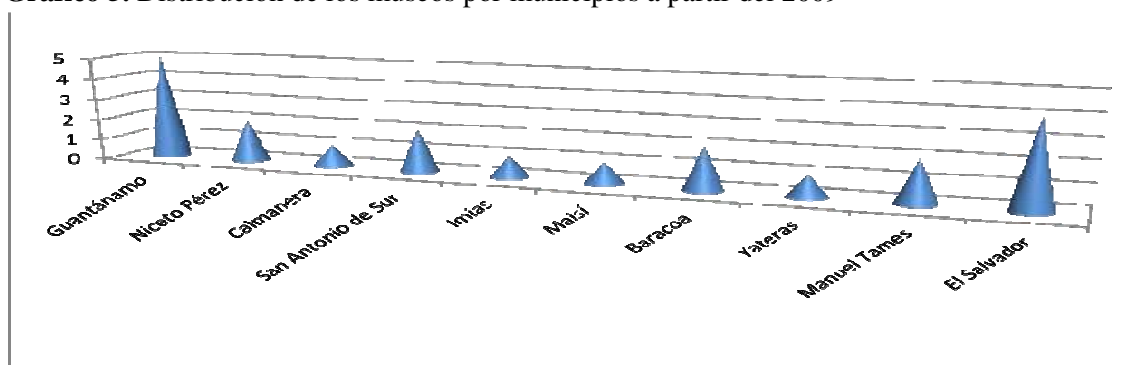
EVENTOS	INSTITUCIÓN AUSPICIADORA	FRECUENCIA	ALCANCE
Simposio del Patrimonio de los Pueblos del Caribe.	CPPC	Anual	Nacional
Taller Provincial de Museología	CPPP-MPG	Anual	Provincial
Taller de Animación Sociocultural de los Museos de la Montaña	CPPC	Anual	Regional
Taller de Plan Turquino	Complejo de Museos El Salvador	Anual	Provincial
Evento De Donde Crece la Palma	Museo Municipal 11 de Abril, Imias	Bianual	Regional

Construcción de la autora. Fuentes: MPG: Informe de Investigación 2010-2015

Se retomó el Taller Provincial de Museología y algunos museos municipales instituyeron sus propios eventos, tal fueron los casos del Museo Municipal 11 de Abril y el complejo de museos del municipio El Salvador y fue instituido en el 2005 por la dirección del CPPC, con frecuencia anual, el Taller de Animación Sociocultural de los Museos de la Montaña, partiendo de la premisa que el 61,9 % de los museos de Guantánamo pertenecen al Plan Turquino por localizarse en las zonas montañosas, de modo que fue necesario propiciar encuentros para intercambiar conocimientos y experiencias en cuanto al desempeño de los museos en esas zonas y que por lógica la dinámica difiere del resto de las localidades. El mérito de este Taller fue que por primera vez se le dio participación abierta a las comunidades en encuentros de esta índole, convirtiéndose en un espacio en la comunidad, con la comunidad y para la comunidad.

La participación de las comunidades de forma activa en esos encuentros resultó un paso de avance en la concientización de la gran responsabilidad que se tiene de manera conjunta en el uso, disfrute y preservación de los valores patrimoniales que marcan las identidades de cada entorno social. A partir del año 2009 con la puesta en vigor de la Ley no.106 y el cambio en la nomenclatura de Red por Sistema, se produjo un incremento de las instituciones museales de la provincia, con nuevas aperturas, en algunos casos y la categorización como museos de otras, resultando que se elevaran a 21, es decir se incrementaron en nueve con relación a las existentes en los años comprendidos en la segunda y tercera etapas.

**Gráfico 5.** Distribución de los museos por municipios a partir del 2009



Construcción de la autora. Fuente: CPPC: Informe Estadístico del SPMG, 2015

Los municipios Guantánamo, Niceto Pérez, San Antonio del Sur, Manuel Tames, El Salvador y Baracoa fueron los que aumentaron el número de sus instituciones museales, esto se debió a cuatro razones:

1. Acorde con lo estipulado en la Ley no.106 los inmuebles que habían sido comandancias del Ejército Rebelde se instituyeron como extensiones de los museos municipales. Este fue el caso de los municipios El Salvador con cuatro extensiones de ellas tres existentes y la apertura de una nueva; San Antonio del Sur con una y Niceto Pérez con una.
2. La apertura de Museo Arqueológico Cueva del Paraíso en Baracoa.
3. Categorización como Museo de la Plaza de la Revolución Mariana Grajales Coello, el Mausoleo del Mambisado, ambas instituciones del municipio Guantánamo y el Zoológico de Piedra en el municipio Yateras.
4. La apertura de a Casa Museo Mayor General Pedro Agustín Pérez en el municipio Guantánamo.

**Cuadro 7.** Sistema Provincial de Museos de Guantánamo a partir del año 2009

Municipios	No. de Museos	Museos	Categoría
Baracoa	2	Fuerte Matachín	Municipal
		Cueva del Paraíso	-
Caimanera	1	19 de Diciembre	Municipal
Yateras	2	Juan Bautista rojas	Municipal
		Zoológico de Piedra <sup>38</sup>	-

<sup>38</sup> Con la División Político Administrativa del 2012, el Zoológico de Piedra pasó al municipio Manuel Tames.

El Salvador	4	Juan Manuel Ameijeiras	Municipal
		Comandancia El Aguacate	Extensión
		Alex Urquiola Marrero	Extensión
		Majimiana	Extensión
Maisí	1	Ovidio Hernández	Municipal
Imias	1	11 de Abril	Municipal
Niceto Pérez	2	Ángel Hardy Rivera	Municipal
		Columna no.18 Gustavo Fraga Jacomino	Extensión
San Antonio del Sur	2	Emilio Daudinot Pineda	Municipal
		Columna no.18 Antonio López Fernández	Extensión
Manuel Tames	1	Justino Saborit	Municipal
Guantánamo	5	Museo Provincial Guantánamo	Provincial
		Museo de Artes Decorativas	—
		Mausoleo El Mambisado	—
		Plaza de la Revolución Mariana G. Cuello	—
		Casa Museo Mayor General Pedro A. Pérez	—

Construcción de la autora. Fuente: CPPC: Programa Cultural 2014-2020

En el caso de municipio Guantánamo desde el 1988 cuando el entonces Museo Municipal cambió la categoría a Provincial no le fue adjudicada a ninguna otra institución tal condición. El Zoológico de Piedra (1977), la Plaza de la Revolución Mariana Grajales Coello (1985), y el Mausoleo El Mambisado (1995), desde sus respectivas fundaciones formaron parte del CPPC pero no con la condición de museos. Respecto a las instituciones que pasaron a la categoría de Extensiones, las tres del municipio El Salvador; las de los municipios San Antonio del Sur y Niceto Pérez y el Museo Arqueológico Cueva del Paraíso de Baracoa pasaron a formar parte del SPMG desde el punto de vista metodológico; en el orden administrativo son dependencias de las FAR y CITMA respectivamente.

Un aspecto que se destaca en esta etapa es la capacitación no solo de museólogos y técnicos del SPMG sino de todos los trabajadores del sector patrimonial en la provincia, lo que sin dudas marcó el tránsito hacia una escala cualitativamente superior, sobre todo si se tiene en cuenta que comenzó a abrirse el espectro participativo desde el punto de vista interinstitucional y consecuente con ello la diversidad de temas abordados en las diferentes acciones de capacitación. De modo que no solamente se accedió a los cursos, talleres, seminarios, etc, propios del dominio profesional de cada institución sino que con independencia de las propuestas específicas, todos los profesionales podían acceder igualmente a cada una de las acciones, lo que constituyó expresión de la necesidad emergente de entender la responsabilidad común sobre el patrimonio en cualquiera de sus dimensiones.

Producto a esta dinámica de capacitación los profesionales del sector patrimonial comenzaron a optar por cursos de las maestrías de Desarrollo Cultural Comunitario, de Arquitectura y de Estudios Cubanos y del Caribe, lo que redundó en acercamientos a temas poco tratados hasta ese momento, a través de investigaciones que con independencia de los presupuestos teóricos en los que se sustentaron ya fuera la historia, la antropología, la sociología o la arquitectura, todos los resultados tributaron a nuevos conocimientos sobre diversas aristas de patrimonio cultural guantanamero y una importante herramienta a tomar en consideración para nuevas proyecciones en la medida que contribuyeron a elevar el nivel de información didáctica de las exposiciones y la información del sistema de documentación de las colecciones; en los proyectos de conservación de patrimonio construido; en la orientación de las estrategias de colecta y la proyección hacia a comunidad.

Una parte considerable de los resultados de las tesis de maestrías fueron publicadas bajo el sello editorial El Mar y la Montaña, constituyendo verdaderos aportes a la producción historiográfica provincial e incorporadas a las bibliografías de los programas docentes de diferentes asignaturas en los diversos niveles de enseñanza, lo que se tradujo en un acontecimiento significativo para el CPPC en general al redimensionar el enfoque con que hasta entonces desenvolvía la gestión del conocimiento, al proporcionar otras formas de acercamiento al entorno social.

Durante los primeros años del presente siglo se operó un proceso de reordenamiento de la agroindustria azucarera, debido a los costos elevados del producto; la incidencia de la competitividad en el mercado internacional; el alto precio del petróleo y de insumos

necesarios para la actividad, unido al recrudecimiento del bloqueo económico. Con este proceso denominado Tarea Álvaro Reynoso<sup>39</sup> se realizó una selección de los centrales en todo el país que garantizaban la continuidad de la producción azucarera por sus adecuadas condiciones técnicas y de eficiencia económica, el resto de las unidades fueron destinadas a la producción de derivados como alcoholes y mieles integrales (Pineda & Pelegrín, 2006).

Si bien en un sentido este proceso transformador diversificó la industria azucarera, lo cierto fue que el mayor patrimonio industrial de Cuba pasó vertiginosamente a la dimensión inmaterial y a una profunda modificación del ritmo de vida de los entornos donde estaban emplazados, lo que hasta ese momento había constituido una activa dinámica económica, social y cultural, pasaría a ser un sentimiento nostálgico que laceró las identidades de esas comunidades. Los museos emplazados en esos entornos tuvieron en lo adelante una ardua tarea de colecta y fueron los mayores responsables de garantizarles a las generaciones venideras el conocimiento de ese importante capítulo de sus historias, como los museos Alex Urquiola Marrero y Justino Saborit localizados en el entorno de los dos últimos centrales cerrados en Guantánamo, en los años 2004 y 2012 respectivamente, que orientaron las estrategias de colecta sobre todo hacia los bóvedas contenedoras de una extraordinaria riqueza documental imprescindible para el sostén de la memoria histórica de tan importante sector económico.

Uno de los avances que experimentó el SPMG en estos años fue la realización, después de 23 años de otro curso de habilitación de museos auspiciado por el MPG; el CPPC y el CPSC, que alcanzó la capacitación de 53 técnicos no solamente de los museos, sino también del Registro de Bienes Culturales (RBC); la Oficina de Monumentos y Sitios Histórico (OMSH) y de la propia dirección del CPPC, a propósito del redimensionamiento del concepto de patrimonio y de la responsabilidad que solo asumida de manera conjunta puede garantizar en términos objetivos su salvaguarda y socialización. Y por primera vez se accedió a un doctorado en museología convocado por la ULHT, acontecimiento este sin precedentes toda vez que Cuba no ofrece estudios doctorales en materia museológica.

---

<sup>39</sup> La Tarea Álvaro Reynoso constituyó la plataforma de las transformaciones en la industria azucarera anunciada por el gobierno cubano en el año 2002 como consecuencia de los bajos precios del azúcar en el mercado internacional. Con el propósito de igualar la producción azucarera con los precios mundiales se llevó a cabo el cierre de aproximadamente el 50% de los centrales azucareros, lo que implicó la reubicación laboral de más de 100.000 trabajadores, del sector.

Propiciar la participación de especialistas de las diferentes instituciones del CPPC en temas museológicos estrechó aún más las relaciones entre las mismas, haciendo más viable la inscripción de los bienes culturales de los museos a cargo del RBC, proceso que responde a una estrategia del CNPC de registrar en el período 2015-2020 todos los bienes culturales existentes en las instituciones museales del país con el objetivo de garantizar mayor control y seguridad de los mismos, así como para la actualización de las bases de datos de las colecciones.

Desde los primeros años del presente siglo, el gobierno cubano impulsó el apoyo solidario a varias regiones del mundo con el incremento de misiones colaborativas ya existentes y la implementación de otras. En décadas anteriores, incluso desde los primeros años del triunfo revolucionario, médicos, militares y maestros, principalmente, marcharon hacia diversos países en apoyo a la salud, la educación y la defensa. Con el transcurso del tiempo se fue ampliando hacia otros sectores, tornándose mucho más diverso ese proyecto.

Una de las nuevas colaboraciones fue hacia el sector de la cultura, surgiendo la misión Cultura Corazón Adentro, específicamente en la República Bolivariana de Venezuela, con participación de especialistas cubanos de las diferentes instituciones culturales: Sistema Nacional de Casas de Cultura, Consejo Nacional de las Artes Plásticas, Centro Nacional de la Música, Sistema Nacional de Bibliotecas y Consejo Nacional de Patrimonio Cultural. A partir del año 2011 los profesionales guantanameros del sector patrimonial se incorporaron a esa misión. Esta colaboración cultural se tradujo en un fructífero intercambio de conocimientos de las realidades de los países participantes, de las costumbres, tradiciones, y saberes más auténticos de estos pueblos que resulta de manera equitativa provechoso para unos y otros.

### 3.4. Principales problemáticas del SPMG

Independientemente de que desde finales del siglo XX hasta la actualidad ha tenido lugar una renovación del SPMG, se han mantenido deficiencias y obstáculos tanto en el orden objetivo como subjetivo que han dificultado el desempeño adecuado, en todas sus dimensiones, del quehacer museológico de los museos guantanameros, entre otras razones por la continuidad de las limitaciones financieras, déficit de recursos y equipamientos tecnológicos, la inestabilidad del personal técnico por diversas causas, la desmotivación por razones salariales y la desactualización de los presupuesto epistemológicos de la museología

contemporánea lo que ha marcado sustancialmente el apego al pensamiento tradicionalista de hacer museología. Todos estos factores en conjunto han incidido de manera negativa en las diferentes áreas de la dinámica museal.

### 3.4.1. La conservación, el talón de Aquiles

La conservación de los bienes culturales resulta una de las funciones básicas de las instituciones museales. Esta actividad redundante en garantizar la adecuada salud del patrimonio mueble que resguardan los museos y sus espacios, para su constante comunicación. La evolución de los museos, y de la museología trajeron aparejados nuevas miradas, desde perspectivas renovadoras y cuestionadoras a todas las dimensiones del quehacer museológico, lo que acompañado de la introducción en el campo de la museología de los avances tecnológicos ha propiciado cada vez más la actualización y modernización de la función de conservación.

El desarrollo tecnológico y los métodos y técnicas del análisis científico, sin lugar a dudas, permiten la realización de profundos estudios sobre la naturaleza de cada una de las piezas que integran las colecciones, lo cual hace mucho más viable y certero los diagnósticos y consecuente con ello los tratamientos a aplicar serán mucho más adecuados. La conservación se realiza en dos vertientes: la conservación preventiva y la restauración, pero se asume como premisa fundamental una adecuada conservación preventiva, debido a que como indica el término es la que previene el deterioro de las piezas y de cuya sistematicidad depende en primera instancia la prolongación de la vida de las colecciones y evitar llegar a la restauración lo que significaría que la pieza haya sufrido severos daños y por otro lado presupone costos más elevados.

“La conservación preventiva es el conjunto de acciones destinadas a detectar, evitar y retardar la aparición de deterioros en los bienes culturales, esto se logra mediante la aplicación de todos los medios necesarios, externos a los objetos, que garanticen su correcto mantenimiento, y que van, desde la seguridad de éstos (contra incendios, robos) hasta el control de las condiciones ambientales adecuadas (iluminación, clima, contaminación). Sabemos que, en general: “es mejor y más económico prevenir que remediar”. Por ello, la conservación preventiva es el camino más adecuado para preservar el patrimonio cultural, aunque es importante señalar que en su inicio requiere de esfuerzo, constancia y, a veces, del cambio de algunos hábitos y conductas.”(Ramos, Sandoval & Hueytetl, 2011, p.8)

De manera que la conservación preventiva deviene en la alternativa más adecuada para la preservación de los acervos que contienen las instituciones museales. En la actualidad y dada las concepciones museológicas que apuntan cada vez más hacia la interacción de los museos con el contexto social, las acciones de conservación deben alcanzar también los espacios comunitarios desde la perspectivas de hacer extensivas a esos entornos la capacitación orientada primero a que conozcan de su patrimonio y sean conscientes del derecho que tienen sobre el mismo y a la vez la responsabilidad en su resguardo y protección, lo cual presupone que en este sentido la conservación sea mirada bajo el prisma de la integrador.

“La conservación preventiva busca establecer los principios elementales que deben seguirse para el adecuado mantenimiento, exhibición, almacenamiento y manejo de las colecciones. Estos residen en el conocimiento detallado de las colecciones, su entorno, el inmueble y el medio ambiente en el que se encuentran. Así como de las acciones de control y manejo que realizamos como trabajadores del museo. Para una conservación preventiva correcta debemos saber qué debemos evitar, cuándo debemos actuar y cómo debemos hacerlo (...)” (Ramos, Sandoval & Hueytel, 2011, p.8)

Si se asume la dinámica museal como un sistema integrador, donde todas las áreas de trabajo sean complementarias una de la otra, se comprenderá que de una manera u otra se responderá a la conservación de las colecciones desde el inicio del proceso de museización de las mismas. La actividad de conservación presupone un alto nivel de interdisciplinariedad en la media de las diferentes disciplinas que deben intervenir de conjunto en los diagnósticos y tratamientos que deben alcanzar por igual a las colecciones y sus entornos espaciales ya sea en los almacenes museológicos como en las áreas expositivas.

El acercamiento a la situación que presenta el SPMG en la actividad de conservación estuvo fundamentado en el análisis de contenido del Programa de Desarrollo Cultural del CPPC, de los planes de conservación de cada uno de los museos del Sistema y en los informes de las visitas de asesoramiento metodológico llevadas a cabo por el MPG, en los últimos diez años, y las entrevistas a los informantes privilegiados de la categoría no.2. Resultando que la realidad que presenta la conservación en el SPMG dista de estar en correspondencia con los avances que ha alcanzado en la contemporaneidad esa actividad. Las problemáticas que por más de tres décadas han obstaculizado la actividad de conservación han estado determinadas por:

1. Carencia de espacios físicos adecuados para la habilitación de talleres de conservación o por lo menos de uno que pueda satisfacer la conservación a nivel de todo el SPMG.
2. Insuficiente disponibilidad del personal cualificado en la materia con formación en las diferentes ciencias que requiere la conservación.
3. Insuficientes presupuestos financieros.
4. Inexistencia de los recursos tecnológicos y equipamientos adecuados para la realización de los diagnósticos como paso previo e imprescindible de la acción conservadora.
5. Insuficientes materiales bibliográficos actualizados sobre el tema.
6. Insuficientes medios de protección.
7. Dificultades en la adquisición de productos.
8. Inadecuadas condiciones de los almacenes museológicos que se han tornado en espacios reducidos y con inadecuado mobiliario.
9. Inadecuados diseños de los elementos de montaje de las exhibiciones que dificultan la conservación sistemática de las colecciones expuestas.

Con el surgimiento de cada museo se destinó una pequeña área para realizar acciones de conservación preventiva muy elemental desarrollada por los propios museólogos debido a que en los inicios no se contó con personal especializado en la materia. Fue a raíz de la graduación de la Escuela de Museología que algunos de los técnicos egresados se destinaron específicamente a la actividad. Cuando el entonces Museo Municipal de Guantánamo adquirió la categoría de Provincial y Centro Metodológico, la conservación de todo el Sistema se dirigió desde esa institución, pero con las limitaciones antes expuestas, aunque sí con un cierto nivel de equipamientos que permitió realizar los controles de humedad, incidencia de los rayos ultravioletas y diagnósticos muy básicos.

Con el transcurso de tiempo y sobre todo con el inicio de la crisis económica y el denominado Período Especial no fue posible renovar los equipos desgastados y obsoletos por lo que fue necesario recurrir a alternativas que garantizaran la continuidad de la conservación de las colecciones. En esos años se estimuló la incorporación de los técnicos dedicados a la conservación a la Asociación Nacional de Innovadores y Racionalizadores (ANIR), organización surgida en Cuba, en la década de 1970, para promover y orientar las iniciativas creadoras de los trabajadores de todos los sectores laborales hacia la búsqueda de soluciones a problemas económicos, sociales, de la defensa, etc. Esto si bien no significó la solución adecuada a todas las dificultades en el orden de la conservación, sí resultó un paliativo.

La formación de nuevas colecciones y el incremento de las existentes no fueron proporcionales con las condiciones de almacenamiento. Los almacenes se tornaron cada vez más reducidos, en los que resultó inadecuada la ubicación de las colecciones atendiendo a su tipología y sobre todo a la naturaleza de los materiales, además del consiguiente deterioro del mobiliario. La dirección de CPPC y el MPG pusieron atención a esta situación e implementaron acciones para conformar planes de conservación. No obstante aún persisten las referidas problemáticas condicionadas, en general, por el insuficiente financiamiento con que cuenta la conservación, la inaccesibilidad a los recursos tecnológicos y el insuficiente personal cualificado en la materia. Las principales acciones se resumen en:

1. Realización sistemática de talleres con acciones de capacitación.
2. El resguardo en el MPG de las piezas de los museos municipales que no tengan por lo menos las más elementales condiciones en los almacenes y áreas expositivas.
3. Coordinación con centros de investigaciones como el Centro Provincial de Sanidad Vegetal para realizar diagnósticos en los diferentes locales de los museos.
4. Solicitud de asesoría a otras instituciones como el Archivo Histórico Provincial respecto a la protección del patrimonio documental.
5. Implementación de habilitaciones en el tema de la conservación de por lo menos un técnico que se encargue de la actividad en cada uno de los museos que integran el Sistema.

### 3.4.2. De las colecciones

El trabajo con las colecciones en el SNMRP está regido por el Sistema de Documentación<sup>40</sup> dispuesto por el CNPC desde el año 1988. El referido Sistema, constituye una memoria que debe y tiene que ser conservada y constantemente actualizada. Está integrado por un conjunto de documentos relacionados de manera orgánica, con sus propias reglas o principios que trazan la organización, identificación y el control de cada uno de los objetos museables, desde el mismo instante en que se inicia el proceso de museización. El mismo establece la organización de los fondos en *Secciones*, determinadas en cada museo teniendo en cuenta su tipología y el número de objetos con los que cuenta.

---

<sup>40</sup> El Sistema de Documentación está integrado por los siguientes pasos que deben ser ejecutados en el mismo orden que aparecen enunciados: Actas del Ingreso, Registro de Entrada, Inventario, Fichas de Inventario, Registro Topográfico, Codificación de Valor, Gráfico de Recolección Metódica, Expedientes Científicos. Con la implementación de la Ley no.106 se incorporó el Guion Museológico.

Esta forma organizativa, infiere una primera clasificación general de las colecciones; pero no siempre se ha logrado identificar todas las que pueden existir como parte de cada una de las secciones ni de manera general, sobre todo si se parte de la premisa que una colección es un conjunto de objetos que tienen nexos vinculantes entre sí. No obstante se considera necesario acudir a un concepto mucho más formulado que amplíe el espectro de la noción de colección para un entendimiento más adecuado en virtud de la problemática abordada sobre este particular, que a juicio de la autora tiene una razón inicial precisamente en la poca claridad conceptual que se tiene al respecto. Aunque este particular será abordado en el capítulo siguiente, se considera necesario esbozar las causas de esta situación radican en:

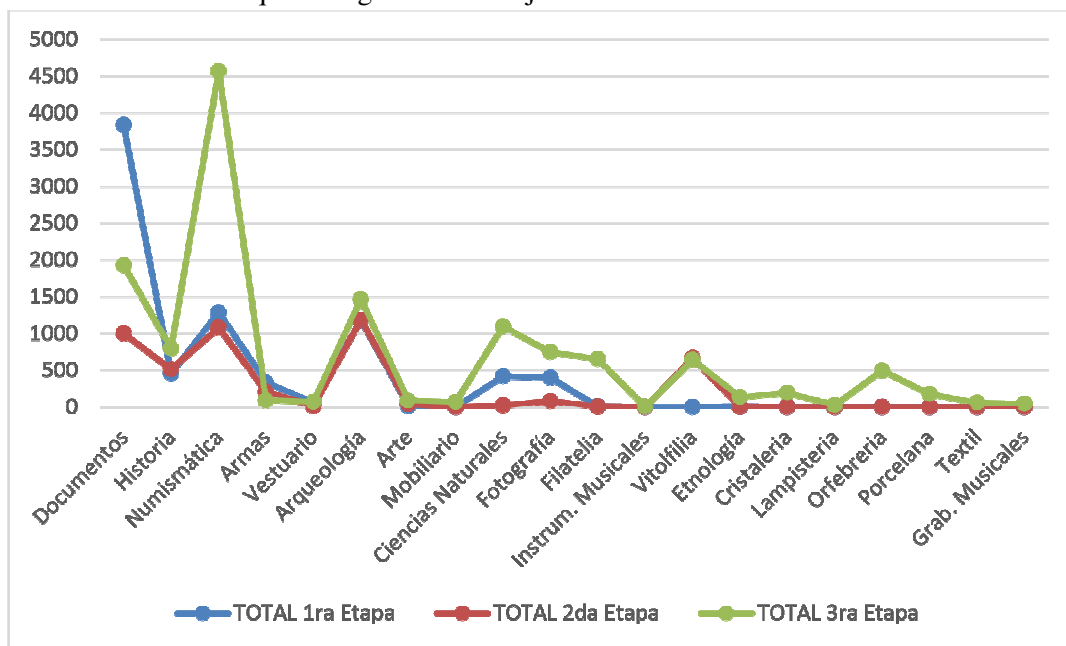
1. Las propias orientaciones metodológicas que rigen la organización de los objetos fundamentalmente en secciones.
2. La permanencia de secuelas del denominado período de recolección abierta, que caracterizó los inicios del SPMG durante el cual con las mejores intenciones de formar los fondos museables, se realizó una labor de recolección sin tener debidamente concebida una política de colecta, por lo que esta labor se realizó de manera empírica hasta 1988 en que la entonces DNPC estableció las instrucciones metodológicas que norman el trabajo con el Sistema de Documentación.
3. La inexistencia, hasta el año 2014, de un material normativo para la conformación de las colecciones y de orientaciones metodológicas para el estudio de las mismas<sup>41</sup>.

Desde esta perspectiva el levantamiento realizado como parte del trabajo de campo resultó un primer acercamiento a la identificación de colecciones en las instituciones en que se ha trabajado en el período señalado. Se empleó como principal técnica el análisis de contenido de los Registros de Entrada de doce de las veintiuna instituciones del SPMG, desde el año de surgimiento de las mismas hasta el 2015, a través del cual se pudo acceder a información relativa a las secciones existentes en el SPMG, evolución, origen o concepto de entrada y tipología de cada una de las piezas que integran las colecciones y secciones. Para procesar esta información se empleó el método estadístico.

---

<sup>41</sup> En mayo de 2014 por acuerdo del Consejo Nacional de Patrimonio Cultural durante el Evento de Colecciones, auspiciado por el Museo Provincial de Las Tunas se dio a conocer el Procedimiento para la construcción de Colecciones de la autoría de la MSc. Iliana Donatién Vega y María de los Ángeles Aguilera Aguilera y la Metodología para el estudio de colecciones de Urbano Martínez Carmenate.

**Gráfico 6.** Secciones en que se organizan los objetos museables del SPMG



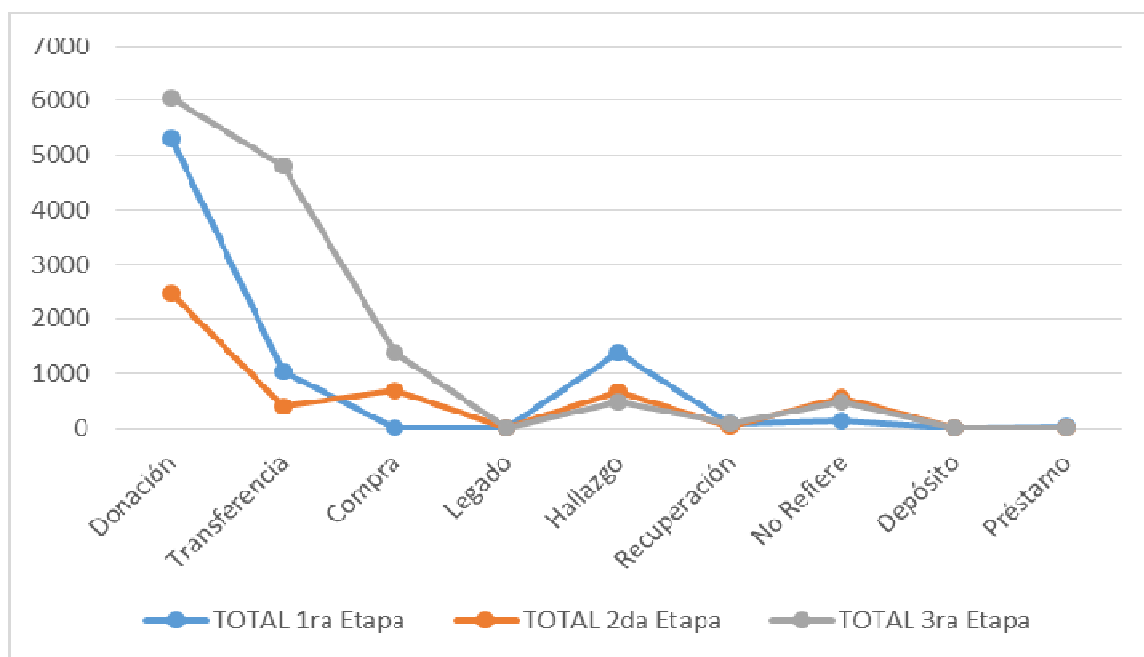
Construcción de la autora. Fuente. Registro de Entrada: Fuerte Matachín (1981-2015), Ovidio Hernández (1983-1991; 1995-2015), 11 de Abril (1983-2015), Emilio Daudinot Pineda (1986-1997; 1998-2001; 2003-2011; 2013; 2015), Justin Saborit (1993-2015), Juan Bautista Rojas (1983-1986; 1990-1991; 1993-2003; 2005-2006; 2013-2015), Alex Urquiola Marrero (1983-1987; 1989; 1991-1992; 1994; 1996-2015); Ángel Hardy Rivera (1989-2009); 19 de Diciembre (1984-2015); MAD (1999-2015), CMMGPAP (2013), MPG (1983-1984; 1987-1988; 1991-2001; 2006-2015)

Más allá de una mera representación numérica de las secciones en que se agrupan los objetos museales, este análisis facilitó la visualización y evaluación del comportamiento de la actividad de colecta durante las más de tres décadas de gestión del SPMG, lo que ha conllevado a un marcado desequilibrio cuantitativo entre las mismas, manteniendo las posiciones privilegiadas las secciones de Documentos, Historia y Numismática, observando un tenue incremento de objetos vinculados con la Etnología y aunque en la tercera etapa en que fue periodizado el Sistema se experimentó la ampliación del horizonte hacia piezas relacionadas con la cristalería, lampistería, orfebrería, porcelana, mobiliario y textiles, estas se concentraron solamente en el MAD.

Dado el carácter sistémico del proceso museal, y en virtud de ello la planificación de la colecta debe estar en relación estrecha con el resto de los componentes de dicho proceso, con atención especial en las condiciones reales de almacenamiento, exposición y conservación en general de las piezas que presentan cada una de las instituciones, se evidencia que en la gestión de las colecciones, desde la perspectiva de la colecta, ha estado marcada por el no aprovechamiento de las potencialidades del patrimonio existentes en los espacios

comunitarios e instituciones estatales en virtud del fortalecimiento de temáticas que han permanecido con bajos niveles de representatividad no solamente en los discursos museológicos, sino también en la gestión del conocimiento como es el caso de las colecciones etnológicas como recurso para la comunicación de las expresiones de la cultura popular, las tradiciones y del PCI en sentido general. Referente a las vías de ingreso o conceptos de entrada de las piezas el comportamiento durante las tres etapas periodizadas ha sido de la siguiente manera:

**Gráfico 7.** Conceptos de entrada de objetos museables al SPMG. 1981-2015



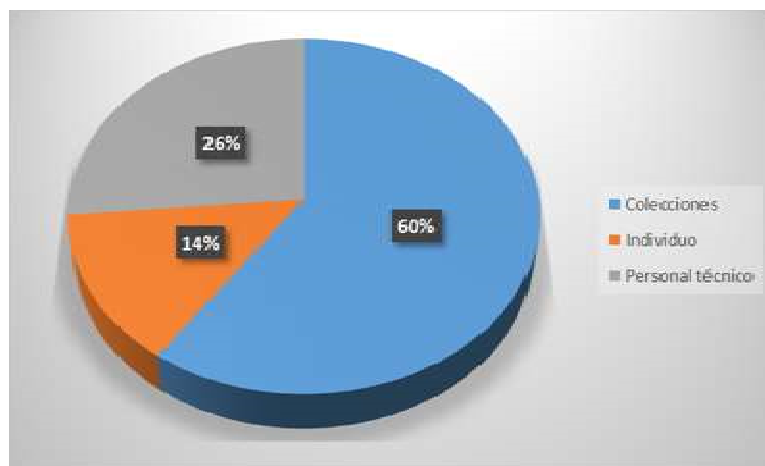
Construcción de la autora. Fuente. Registro de Entrada: Fuerte Matachin (1981-2015), Ovidio Hernández (1983-1991; 1995-2015), 11 de Abril (1983-2015), Emilio Daudinot Pineda (1986-1997; 1998-2001; 2003-2011; 2013; 2015), Justin Saborit (1993-2015), Juan Bautista Rojas (1983-1986; 1990-1991; 1993-2003; 2005-2006; 2013-2015), Alex Urquiola Marrero (1983-1987; 1989; 1991-1992; 1994; 1996-2015); Ángel Hardy Rivera (1989-2009); 19 de Diciembre (1984-2015); MAD (1999-2015), CMMGPAP (2013), MPG (1983-1984; 1987-1988; 1991-2001; 2006-2015)

Si bien es cierto que durante las tres etapas, la donación constituyó el principal concepto de ingreso, la compra mantuvo una tendencia creciente relacionado por una parte con la permanencia de financiamiento para la adquisición de piezas por este concepto y por otra con la percepción por parte de la población del componente económico que contiene el patrimonio, resultando básico este aspecto en la gestión de colecta en la medida que ante la inexistencia de catálogos de tasación de bienes culturales y/o patrimoniales, a partir de los precios fijados en la compra-venta se conformaron listados empleados como herramienta referencial por la Comisión Provincial de Selección y Adquisición.

El incremento sustancial que experimentó el ingreso por transferencia, entre la segunda y tercera etapas, se debió principalmente a la consolidación de las relaciones interinstitucionales entre el SPMG y el RBC lo que posibilitó la museización de piezas con valor patrimonial en posesión de entidades estatales y de las detectadas en operaciones de tráfico ilícito. Por su parte la tendencia descendente de los ingresos por el concepto de hallazgo es directamente proporcional a la disminución de las exploraciones arqueológicas, actividad que generó mayormente la conformación de la sección de Arqueología tanto aborígen como colonial.

Otro aspecto relativo a las colecciones resultó lo referente a la percepción que tienen los propios funcionarios de las instituciones museales en cuanto al lugar que ocupan las mismas en la dinámica museal. Para ello se empleó la técnica de sesión en grupo a una muestra del público interno de los museos seleccionados: Fuerte Matachín, 11 de Abril, 19 de Diciembre y MPG. De un total de 82 individuos que conformaron la muestra, se contó con 72 participantes representando el 87.8 %. Primeramente se les solicitó a los mismos sus criterios respecto a qué elementos consideraban componentes del proceso museal y luego seleccionar el central, resultando lo siguiente:

**Gráfico 8.** Percepción del lugar de las colecciones en el proceso museal.



Construcción de la autora. Fuente: Sesión en grupo, categoría Público Interno de: MPG, Museo Municipal Fuerte Matachín, Museo Municipal 11 de Abril, Museo Municipal 19 de Diciembre.

El 60% de los criterios correspondió a 43 participantes que colocaron las colecciones como el centro del proceso museal; el 26% representó el criterio de 19 participantes que consideraron al personal técnico como centro y el 14% es representativo solamente de 10

participantes que opinaron que el público externo o los individuos constituyen el elemento central del proceso. Si se tiene en cuenta que de los tres elementos considerados dos actúan básicamente en el espacio de emplazamiento institucional se constata que el 86% de los criterios apuntan a un pensamiento todavía distante de las corrientes museológicas contemporáneas más renovadoras que hacen partícipes del proceso museal de manera integrada a objetos y sujetos, en el caso de estos últimos sin distingo de las funciones que desempeñen como parte del referido proceso.

Esta concepción incide de manera sustancial en la proyección comunicacional a partir de una perspectiva relacional objeto-sujeto en la que el objeto constituye el elemento consagrado, reduciendo la participación del sujeto a la acción contemplativa. En síntesis aún no existe la percepción del individuo como el eje de la dinámica museal, por lo que el museo se concibe todavía como un fin, no como un medio relacional entre la museología y la realidad de ese individuo en su entorno social.

El análisis transita además por otros dos enfoques interrelacionados, uno referido a las orientaciones metodológicas que rigen el trabajo de documentación de las colecciones y el otro respecto a la capacitación de los recursos humanos encargados de esa labor. Con relación a las orientaciones metodológicas, las mismas permanecieron inalterables por espacio de 21 años, desde 1988 hasta el 2009 en que un grupo de especialistas del CNPC hicieron una labor de compilación y un intento de actualización que quedó limitado a la incorporación de escasos procedimientos en aspectos puntuales como los relacionados con la codificación de valores y las bajas de objetos, sin plasmar una crítica de los conceptos referenciados ni la definición de posturas respecto a los mismos.

En ese mismo año con la promulgación del Decreto 312 fueron incluidos como parte del SD de manera conjunta los guiones museológicos y proyectos museográficos, hasta entonces independientes del referido Sistema. Resulta evidente que transcurridos treinta años de implementadas estas normas metodológicas en los museos cubanos urge su revaluación en virtud de alcanzar un nivel de actualización, sobre todo en el orden conceptual, conforme a la propia evolución experimentada en igual temporalidad por la museología, lo que orientaría de manera más científica el propio proceso de construcción de las colecciones, así como la información que sobre las mismas deben contener todos y cada uno de los documentos que conforman dicho sistema.

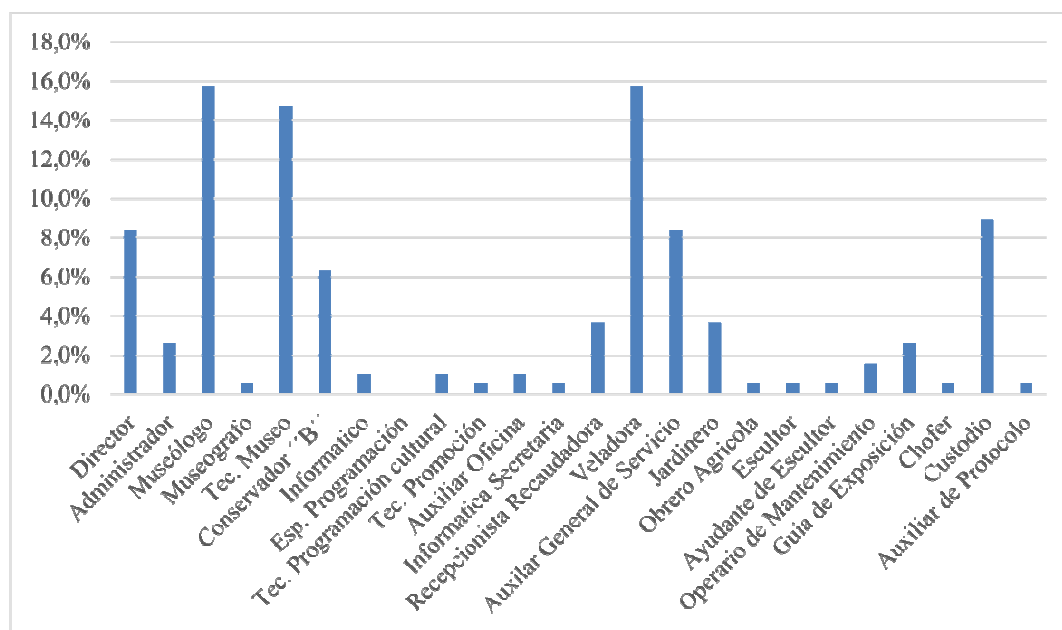
Por otro lado contiene un significativo componente subjetivo, pues si bien se considera razonable la revaluación del sistema de documentación es preciso que las personas encargadas de esta actividad concienticen la necesidad de la constante capacitación en estos temas, no solamente a través de acciones y cursos de habilitación programados por la institución, sino que alcanza el interés personal de cada técnico. Para dejar atrás definitivamente los criterios puramente tecnicistas que han caracterizado por tres décadas la labor de documentación de las colecciones reorientando la misma en consonancia con el carácter sistémico del proceso museal, es necesario la adopción de posturas consecuentes con la responsabilidad social de los museos respecto al patrimonio, solo así se podrá orientar de manera coherente la planificación de la colecta como componente de la gestión de las colecciones.

### 3.4.3. Del Capital Humano

Partiendo del enfoque integrador del proceso museal convocado por los paradigmas más avanzados de la museología entendido tanto hacia el interior de las instituciones como del entorno circundante, se consideró la conveniencia de analizar este particular partiendo del principio que todo el personal que labora en los museos, con independencia de la función que desarrollen, son actores del proceso y como tal deben involucrar todas sus capacidades en virtud de la consolidación del mismo, de manera que el análisis se orientó no solo en términos cuantitativos, sino a la valoración de un conjunto de aspectos tales como: cargos, niveles escolares, diversidad de especialidades confluyentes, categorías científicas, habilitaciones y años de experiencia en el contexto museal.

Para tal propósito se tomó como principal fuente de información la documentación del departamento de Recursos Humanos del CPPC, la cual fue corroborada de manera directa con las direcciones de cada una de las instituciones museales del SPMG. El análisis de esta documentación arrojó además de la diversidad de cargos y ocupaciones, una importante información acerca de la pluralidad de perfiles profesionales existentes y acerca de los años de años de experiencia.

**Gráfico 9.** Cargos del SPMG



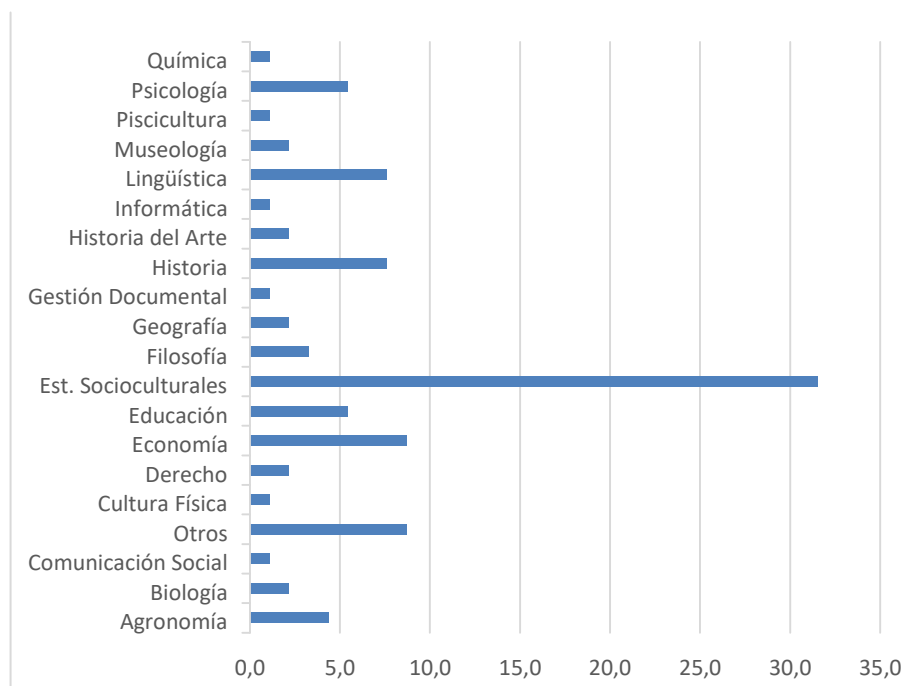
Construcción de la autora. Fuentes: Departamento de Recursos Humanos del CPPC: Plantilla laboral del SPMG.

El SPMC cuenta con una disposición de 190 plazas laborales, de las cuales en el momento de realizar este estudio se encontraban ocupadas 179, agrupadas genéricamente en las categorías de: administrativos- para directivos y administradores- que representan el 11.0 %; técnicos -incluye museólogos, técnicos en museos, conservadores, museógrafos, escultor e informáticos- representan el 38.8 %; la categoría servicios -recepcionistas recaudadoras, auxiliares de oficina, secretarias, veladoras de salas, auxiliares generales de servicio, jardineros, obreros agrícolas, ayudante de escultor, operarios de mantenimiento, guía de exposición, chofer y auxiliar de protocolo- con el 39.5% y la de seguridad representada por el 8.9% . Respecto a esta última categoría, es necesario acotar que el 100.0% de las instituciones que componen el SPMG cuentan con servicios de seguridad 24 horas diarias, sin embargo el 91.0 % corresponde a contrataciones a las agencias de seguridad y protección, mientras que el porcentaje referenciado responde a la plantilla laboral del SPMG propiamente.

Al realizar este análisis especial atención mereció un aspecto significativo relacionado con la pluralidad de perfiles profesionales presentes en el Capital Humano del SPMG, con representación de las Ciencias Sociales y Humanísticas (37.4%): Historia, Historia del Arte, Derecho, Educación, Lingüística, Filosofía, Economía, Geografía, Comunicación Social, Psicología y Estudios Socioculturales; Ciencias Naturales (5.0%): Biología, Química e Hidráulica; Ciencias Médicas (0.5%): veterinaria; y el 7.3%

correspondiente a otras ramas del conocimientos como las ciencias informáticas, electrotecnia, ingeniería forestal, agronomía y agropecuaria. Sin embargo solamente el 23.0% tiene habilitación<sup>42</sup> acreditada en materia museológica y menos aún (2.8%) son egresados de la escuela de museología con la titularidad de técnico medio.

**Gráfico 10.** Perfiles profesionales del SPMG



Construcción de la autora. Fuente: Departamento de Recursos Humanos del CPPC: Plantilla laboral del SPMG.

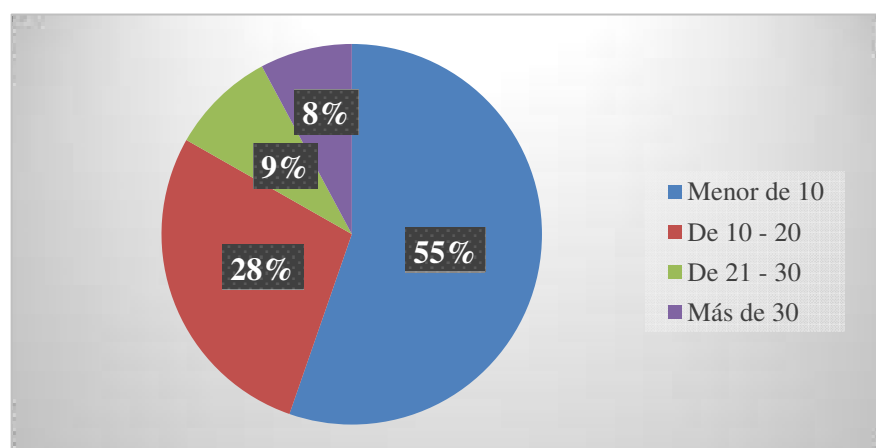
Esta pluralidad de perfiles indica la interdisciplinariedad presente en el SPMG, sin embargo el problema radica en que no existe una percepción de la existencia misma de esa potencialidad y de cómo puede ser aprovechada para el desarrollo del proceso museológico, debido por una parte a las propias concepciones operantes en cuanto a los componentes del proceso museal que centran su atención en las colecciones y el personal técnico, excluyendo del mismo otras ocupaciones como el personal de servicio, administrativos, de seguridad, mantenimiento, etc.

Existe un número considerable de personas que ocupan cargos ajenos a sus especialidades incluso en plazas de baja remuneración como por ejemplo una ingeniera agropecuaria con desempeño como auxiliar general de servicios o una licenciada en estudios

<sup>42</sup> Se refiere a los cursos de Habilitación de Museología implementados por el MPG en los años 1991 y 2014.

socioculturales ocupando el cargo de vigilante de sala y no tienen la apreciación sobre la utilidad de sus conocimientos para el desarrollo del proceso museal con independencia de la función específica que realizan. Esta problemática gira en torno a diversas causales: no existencia de la percepción del enfoque multidisciplinario e interdisciplinario de la actividad museológica; la carencia de la perspectiva integradora dentro del propio proceso donde los trabajadores son componentes importantes del mismo y la operatividad de la dinámica museal sustentada en la fragmentación del conocimiento.

**Gráfico 11.** Años de experiencia



Construcción de la autora. Fuente: CPPC, Departamento de Recursos Humanos: Plantilla laboral del SPMG, actualización 2017

Si bien es innegable que la experiencia acumulada durante las tres décadas de gestión del SPMG ha posibilitado, con avances y retrocesos, sostener el funcionamiento de la mayoría de las instituciones museales guantanameras, y si también se considera necesario que la fuerza laboral se nutra sistemáticamente de jóvenes calificados, el por ciento relacionado con el rango de menos de diez años en la actividad es revelador de la inestabilidad del capital humano que ha caracterizado al SPMG condicionada principalmente por la desmotivación ante los bajos salarios<sup>43</sup>, los bajos niveles del sentido de pertenencia, pertinencia e idoneidad, lo cual ha alcanzado por igual a directivos, administrativos, técnicos y personal de servicios.

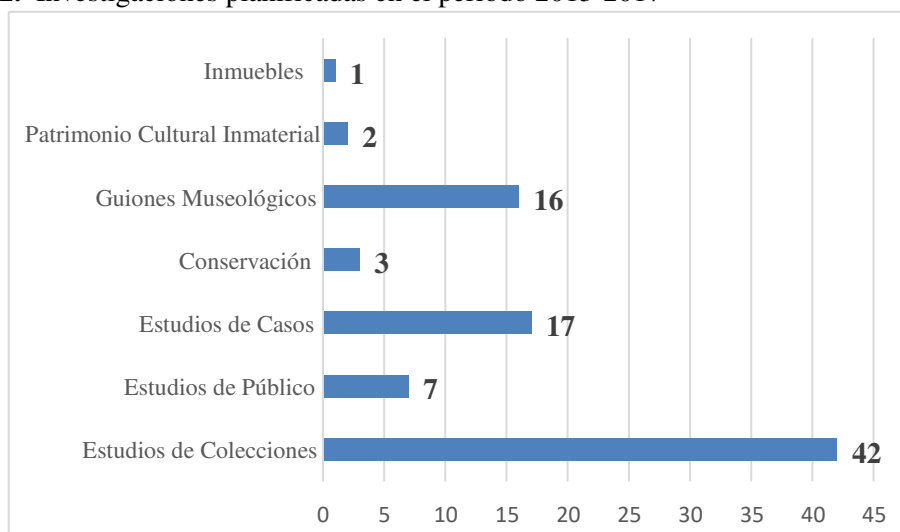
<sup>43</sup> El promedio del salario mensual en el SPMG es de \$ 345.27 CUP, aproximadamente \$13.81 USD, con mínimo de \$ 260.00 CUP y máximo de \$ 440.00 CUP. (Fuente: MINCULT, Calificador de cargo, Anexo 14B). A pesar de que las instituciones del SPMG están categorizadas con las escalas I, II y III, acorde a lo estipulado en el decreto no. 312 de la Ley no. 106, la diferenciación salarial solo se aplica al cargo de Director del MPG, es decir son salarios estandarizados que no responden a la categoría de cada institución. En el caso de los cargos técnicos que no son privativos del sector de la cultura como los técnicos en informática reciben un plus de \$40.00 CUP.

#### 3.4.4. De la Investigación

Las orientaciones metodológicas para el trabajo técnico establecidas por el CNPPC indican que la actividad investigativa en el sistema de museos cubanos está enmarcada en campos específicos, a decir estudios de: objetos museales, colecciones, relación museosociedad, conservación, restauración, patrimonio inmueble, natural e inmaterial y “será realizada por el personal técnico del museo, de acuerdo a su nivel y a las decisiones que se tomen por el colectivo técnico de la institución” (CNPC, 2009, p.77). Concordante con ello la proyección de las investigaciones en el SPMG se realiza con una periodicidad anual a partir del diagnóstico de las necesidades concretas que en esta materia demandan cada uno de los museos guantanameros, teniendo en cuenta además otros aspectos como la disponibilidad del potencial científico circunscrito al personal comprendido en la categoría técnica.

Para el análisis de este particular se tomó como referente los planes de investigación en el período de 2013 a 2017, que además de la información relacionada con las investigaciones planificadas permitió valorar el potencial científico encargado de esta actividad. A través del método estadístico se obtuvo que en el período escogido un total de 88 acciones respondieron a siete líneas investigativas, con un comportamiento del 47.7% de las acciones orientadas a los estudios de colecciones; el 7.9% a los estudios de público; el 19.3% con estudios de casos; el 3.4% con temas de conservación; el 18.1% sobre guiones museológicos; un 2.3% sobre PCI y el 1.1% sobre los inmuebles donde se encuentran emplazados los propios museos.

**Gráfico 12.** Investigaciones planificadas en el período 2013-2017



Construcción de la autora. Fuente: MPG: Plan de Investigación SPMG 2013; 2014; 2015; 2016; 2017

El mayor por ciento de acciones relacionadas con los estudios de colecciones coincide por una parte con que estos se mantienen como prioridad a nivel del CNPC ya que sus resultados tributan a la actualización y retroalimentación sistemática de la documentación de las mismas y a la proyección de la comunicación. Además responde a la necesidad de impulsar el proceso de identificación de las colecciones en el SPMG. Los estudios de casos generalmente se asocian a temas de las historias locales. Respecto a los guiones museológicos si bien no aparecen en las especificaciones ni de los campos ni de las líneas<sup>44</sup> planteadas por el CNPC, sí se contemplan en la planificación del SPMG considerando su relación con la línea de museología y por la posibilidad que ofrecen los mismos de ampliar el horizonte investigativo en tanto la diversidad de temas que pueden contener.

Como se puede observar los por cientos más deprimidos corresponden a los estudios de público, en este sentido los planificados han respondido básicamente al comportamiento de los públicos en el contexto institucional, de manera que es insuficiente el enfoque dado a la línea relación museo-sociedad al ser unidireccional el tratamiento dado a los mismos. Igualmente son escasas las investigaciones sobre las expresiones del PCI a pesar de la riqueza que de estos acervos existen en todo el territorio provincial dada la diversidad de componentes étnicos y culturales que confluyeron en el proceso de formación de la identidad guantanamera sustentada en una multiculturalidad devenida en pilar. Los estudios de inmuebles se han orientado a los edificios ocupados por los propios museos y no hacia otras edificaciones que pueden existir en los territorios con valores patrimoniales.

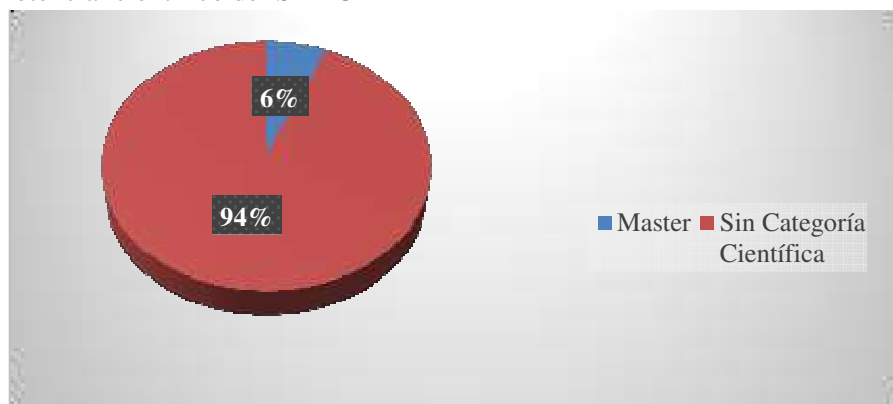
De manera general se considera que las problemáticas existentes en la labor de investigación desarrollada por el SPMG se deben principalmente a la falta de los enfoques integrador e interdisciplinario al no proyectarse estudios en alianza con otras instituciones cuyos resultados se reviertan en la retroalimentación sistemática del proceso museal, a la operatividad marcada por la fragmentación del conocimiento y en consecuencia con ello poco

---

<sup>44</sup> “Las líneas de investigación de los museos se derivan de los campos y de su tipología. Museos de tipología general (...): Historia local, Acontecimientos o personalidades locales, Desarrollo económico-social, Movimiento obrero, Instituciones locales, Tradiciones locales, Arqueología, Armas, Ciencias naturales, Arte, Literatura, Numismática, Filatelia, Museología, Museografía, Conservación y restauración. Museos especializados: Les corresponde investigar sobre los aspectos de la especialidad que estos enmarcan. Museos de historia o de sitio: Les corresponde investigar sobre la figura o hecho que estos enmarcan en toda su extensión” (CNPC, 2009: 78-79). Constituyen líneas comunes: museología, museografía, relación museo-sociedad, conservación y restauración

aprovechamiento de la diversidad de conocimientos existentes al no tener participación en esta actividad los profesionales no comprendidos en la categoría de técnicos.

**Gráfico 13.** Potencial científico del SPMG

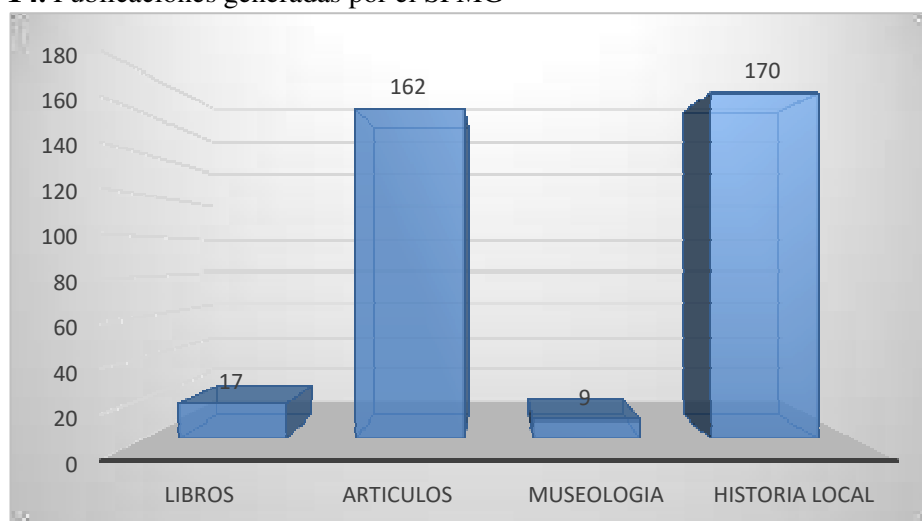


Construcción de la autora. Fuente: CPPC, Departamento de Recursos Humanos: Plantilla laboral del SPMG, actualización 2017.

En consecuencia el 52.0% del total de la fuerza laboral está compuesta por la categoría técnica, de los cuales solamente el 6.4%, igual a seis profesionales comprendidos en este grupo, ostentan la categoría científica de Máster en: Estudios Cubanos y del Caribe (1), Ciencias Sociales y Pensamiento Martiano (2), Desarrollo Cultural Comunitario (2) y Ciencia de la Cultura Física y el Deporte (1). No obstante y a pesar de que ciertamente resulta insuficiente el nivel de categorización científica, lo positivo radica en la diversidad de campos que abarcan esos conocimientos desde la perspectiva interdisciplinar, lo que debe ser visto como una potencialidad y puesto en función de la consolidación del proceso.

Otro aspecto que se consideró pertinente abordar en este análisis fue el de las publicaciones generadas durante las tres décadas de desempeño del SPMG, como una de las aristas comprendidas en la gestión del conocimiento, atendiendo a la disponibilidad de vías y mecanismos para su materialización. En este sentido anterior al año 2000 básicamente las publicaciones del sector patrimonial en general se efectuaron a través de boletines editados por el CNPC, en menor medida por los CPPC y otras entidades pertenecientes al sector de la cultura. Estas posibilidades fueron ampliadas a inicios del siglo XXI con el fortalecimiento de las editoriales provinciales a partir de la implementación de las tecnologías de impresión Rizo, programa asesorado directamente por Fidel Castro.

**Gráfico 14.** Publicaciones generadas por el SPMG



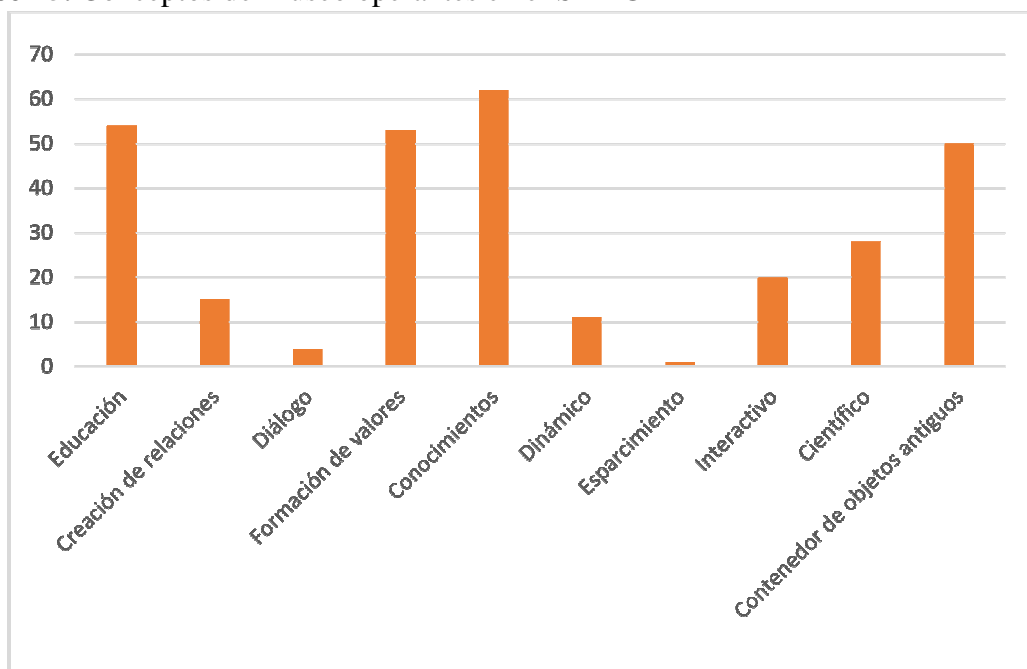
Construcción de la autora.

Resulta evidente que en un período de treinta años han sido escasas las publicaciones generadas por el SPMG, de las 179 reportadas el 90.5% corresponden a artículos y el 21.5% a libros. En cuanto a contenido el 95.0% tiene enfoque en las historias locales y solamente un 5.0% del total de estas producciones son de contenido museológico, ello se corresponde con la formación académica de los profesionales que laboran en los museos guantanameros, que con independencia de la multidisciplinariedad referida, manifiesta la desactualización de los presupuesto epistemológicos de la museología.

#### 3.4.5. De la comunicación

La reflexión en torno a la comunicación se orientó en dos vertientes. La primera relacionada con la concepción de museo operante y la segunda con la proyección de la dinámica museal, en ambos casos en los espacios de las instituciones y las comunidades. Para el acercamiento a estas cuestiones se aplicaron las técnicas no documentales de sesiones en grupo a 72 individuos correspondientes a la categoría de público interno de las instituciones integrantes del campo empírico y la encuesta para el público externo. De las técnicas documentales se aplicó el análisis de la documentación relacionada con la programación cultural del SPMG, obteniendo información relativa a los mecanismos de comunicación así como de los principales espacios donde acontece la misma.

**Gráfico 15.** Conceptos de Museo operantes en el SPMG



Construcción de la autora. Fuente: Sesión en grupo, Público interno del MPG, Fuerte Matachín, 11 de Abril, 19 de Diciembre

Para aplicar esta técnica fueron ofrecidas a los participantes diez opciones de las cuales debían seleccionar las cinco fundamentales contenedoras de la esencia de lo que es un museo para cada uno de ellos. Estableciendo un ordenamiento descendente acorde a los valores porcentuales que representan las cifras graficadas se tiene que para el público interno los museos son espacios de: conocimientos (86.1); educación (73.6); formación de valores (73.6); contenedores de objetos antiguos (69.4); científico (38.8); interactivos (27.7); dinámicos (15.2); creación de relaciones (6.9); diálogo (5.5) y esparcimiento (1.3 %).

Respecto a este mismo aspecto, en las encuestas aplicadas al público externo se colocaron dos interrogantes iniciales: ¿Conoce de la existencia de museo en su localidad de residencia? El 91.0 % de los participantes, equivalente a 182 personas, refirieron conocer que existe museo en su localidad de residencia, mientras que el 9.0% correspondiente a 18 encuestados manifestaron desconocer la existencia de tal institución. Ante la interrogante ¿Para usted el museo es un lugar de?, con la posibilidad de que los encuestados pudieran marcar más de una opción entre las ocho ofrecidas, el 31.0%, representativo de 62 encuestados, consideraron que es un sitio para aprender; el 22.5 %, igual a 45 participantes, para educar; el 19.5% igual a 39 personas atribuyeron al museo un carácter solemne; el 18.0 % correspondiente a 36 opinaron que es un lugar propicio para el intercambio social y 18 de los encuestados, para el 9.0 %, lo conciben como un espacio para disfrutar.

La interpretación de estos resultados de manera conjunta y complementaria, indicó la prevalencia en primera instancia de la función educativa de los museos tanto en el público interno como externo. Los porcentajes correspondientes a los criterios de los museos como espacios de diálogo, de interacción y de recreo, constituyen expresión de la existencia en uno y otro público de concepciones tradicionalistas, de manera que este resultado constituyó un instrumento clave para la formulación de acciones orientadas a redimensionar los enfoques y perspectivas de la comunicación museal en el SPMG, consolidando la dimensión educativa a partir de mayor creatividad y además ampliando el espectro dialógico e interactivo.

Atendiendo a que la propuesta de estrategia debe ser funcional tanto para el espacio comunitario como para el institucional, resultó necesario obtener información respecto a los criterios sobre los inmuebles que ocupan los museos, las motivaciones de asistencia a los museos y al conocimiento sobre los servicios que ofrecen los mismos. De manera general el 34.0% de los encuestados evaluaron de agradable los edificios donde se encuentran emplazados los museos y el 28.5% lo consideró acogedor. No obstante a estos criterios debe ponerse atención a las dificultades espaciales que presentan los museos en Guantánamo, problemática percibida por el 21.0% de las personas encuestadas que lo evaluaron de incómodos y solamente 16.5% opinó que son espaciosos.

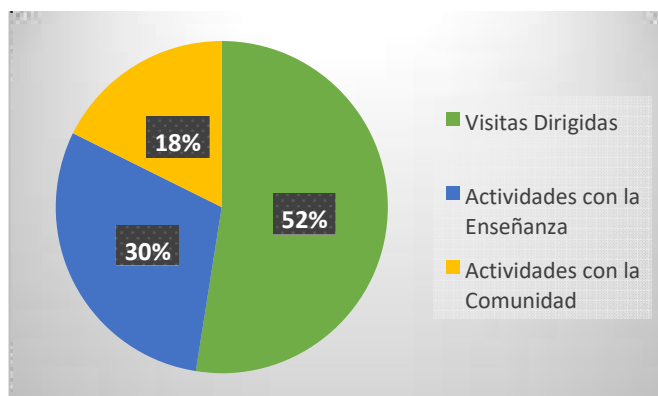
Como principales motivaciones para visitar los museos, los encuestados colocaron entre sus prioridades el conocimiento de la historia local (34.0%); las exposiciones (21.0%) y para investigar (15.0%). Por debajo de esos valores colocaron el disfrute de actividades (12.5%); la realización de trabajos escolares (8.0%); el gusto por los museos (5.0%); por la divulgación en los medios informativos (3.5%) y el compartir con los amigos (2.5%). Respecto a los servicios existe conocimientos sobre las actividades de animación sociocultural (23.0%); sobre las visitas dirigidas generales y especializadas (20.0%); siendo bajo el conocimiento de otros servicios como la utilización de la institución para actos, ceremonias, etc. (10.0%); la consultas a museólogos (7.5%) y de los fondos documentales (4.5%)

Como se puede constatar de manera general los porcentajes más altos de respuestas en los instrumentos aplicados tanto al público interno como del externo se corresponden con las funciones clásicas de los museos. La escasa percepción de los museos como espacios interactivos, dialógicos, científicos, pero también de óseo y de creación de relaciones apunta a una apreciación de solemnidad y rigidez condicionando el poco gusto por este tipo de

institución, todo lo cual evidencia la desactualización por parte del público interno de los presupuestos epistemológicos y teóricos de la museología contemporánea que convocan al redimensionamientos de esas funciones y la ineficiencia de los mecanismos de comunicación, lo que incide de manera proporcional y directa con la percepción del público externo. La concepción de museo operante en el SPMG ha condicionado que por más de tres décadas la programación haya estado orientada principalmente hacia el contexto institucional, entendiéndose como la vía prioritaria de comunicación las visitas dirigidas o guiadas.

Para realizar este análisis se tomó como fuente inicial los informes estadísticos anuales, en el período del 2012 al 2016, que se procesaron en el MPG, en su condición de centro metodológico. Fue necesario examinar la programación de cada una de las instituciones del SPMG debido a que en los referidos informes no se indicaron los contextos de ocurrencia de las actividades, resultando un aspecto importante el conocimiento no solamente desde la perspectiva cuantitativa de las actividades que tienen lugar en los espacios institucional y comunitario, sino además de su tipología como elementos ilustrativos de los enfoques que dinamizan esta arista de la comunicación. Al igual que en el análisis anterior, la indagación se complementó con las encuestas aplicadas en las comunidades y además se apoyó con entrevistas a promotores culturales institucionales y no institucionales.

**Gráfico 16.** Principales mecanismos de la comunicación museal en el SPMG



Construcción de la autora. Fuentes: MPG: Estadística Anual del SPMG (2012-2016); Programación del SPMG: MPG, MAD, CMGPAP, Ovidio Hernández, Fuerte Matachin, 11 de Abril, Emilio Daudinot Pineda, Justino Saborit, Juan Bautista Rojas, Alex Urquiola Marrero, Ángel Hardy Rivera, 19 de Diciembre, Mausoleo del Mambisado, Plaza de la Revolución Mariana Grajales Coello.

La programación en el período escogido contó con un total de 76 acciones de las cuales 47 (61.8%) correspondieron a las clasificadas como sistemáticas y 29 (38.2%) a

eventuales<sup>45</sup>, además de las visitas dirigidas. Las actividades sistemáticas o también denominadas espacios fijos se realizan con frecuencia de corto tiempo, sea semanal o mensual, y generalmente acontecen en el contexto de los museos; en tanto las eventuales son esporádicas con frecuencias trimestral, semestral e incluso anual. El análisis arrojó que 29 (61.7%) del total de actividades sistemáticas fueron desarrolladas en el contexto museal; ocho (17.0%) en las comunidades; cinco (10.6%) en escuelas; tres (6.3%) en las Casa de Abuelos; una (2.1%) en centro laborales e igual por ciento en centros penitenciarios.

Las acciones eventuales básicamente tuvieron lugar en los mismos escenarios. Correspondiendo el 31.3% a las desarrolladas en los propios museos; un 44.8% en las comunidades; el 6.8% en escuelas y el 10.3% en centros laborales. Al realizar la sumatoria del porcentaje de ambas tipologías se obtuvo un 93.0 % de ocurrencia en el entorno institucional; el 61.8 % en espacios comunitarios; 17.4 % en escuelas; el 12.4% en centros laborales. Los por cientos más bajos, de la sumatoria correspondieron a las acciones ejecutadas en las Casas de Abuelos con el 9.7% y el 5.5% los centros penitenciarios. Este análisis contó también con la opinión de especialista de entidades fuera del sector patrimonial a través de la interrogante ¿cuál es su percepción de la institución museo con el trabajo comunitario en nuestra provincia? “(...) eso es necesario con todas las actividades que se hacen dentro del museo sacarla a la comunidad, potenciar el valor del trabajo que hace el museo para que la comunidad realmente pueda llegar al museo, esas personas que no tienen la posibilidad de llegar al museo y conocer parte de la historia nuestra que se refleja en el museo” (A. Gómez, comunicación personal, 20 de octubre de 2017)<sup>46</sup>

“Incluso es una observación que tengo desde hace mucho tiempo, pienso que el museo tiene que ser más interactivo, indiscutiblemente salir más de las paredes del museo, ser más comunitario. Sin dejar de ser lo formal, lo educativo, lo apreciativo que puede ser, tratar de ser más comunicativo con esas comunidades. Pienso que tiene que romper más la rigidez del discurso museológico, tiene que romper la rigidez del recorrido estricto, tiene que ser más comunicacional. Buscar nuevas formas de interacción con el público, montarse en la tecnología por qué no, montarse en las experiencias de la misma comunidad, usar más, como

---

<sup>45</sup> Acorde al Manual sobre el Trabajo Técnico de los Museos Adscritos al Consejo Nacional de Patrimonio Cultural las actividades se clasifican según contenido: caracterizadas, complementarias, conmemorativas y colaterales. De acuerdo a la frecuencia: sistemáticas, y eventuales. De acuerdo al público pueden ser dirigidas a: grupos etáreos, grupos docentes, educación especial, grupos de interés social, grupos turísticos y público especializado.

<sup>46</sup> Dra. Adelaida Gómez Blanco, especialista en pediatría. Gestora del proyecto sociocultural no institucional El Patio de Adela y el Caberchelo. Comb, de la ciudad de Guantánamo.

mismo lo dije al principio, los códigos de esa comunidad” (Y. Martí, comunicación personal, 20 de octubre de 2017)<sup>47</sup>

Las cifras no son simples datos estadísticos, más allá de eso constituyen expresión de las deficiencias de la proyección del SPMG hacia los espacios comunitarios y sobre todo respecto a los sectores de la población que constituyen el no público como el adulto mayor, la población penal y trabajadores, resultando aún más preocupante los que no fueron recogidos en ninguna de las estadísticas como los niños y adolescentes sin amparo filial, discapacitados o las personas que permanecen por tiempo prolongado en las instituciones hospitalarias. En consecuencia estas deficiencias se asientan como el eje referencial para la reorientación de la comunicación en la gestión del SPMG.

Las visitas dirigidas o guiadas, han permanecido como la vía principal para la comunicación museal, lo que de hecho presupone el espacio institucional como su escenario. En consonancia con ello se procuró el criterio del público externo respecto a las exposiciones, resultando que a pesar de que fueron consideradas interesantes (33.5 %); instructivas (27.5%) y educativas (24.5%), solo para el 14.5% de los encuestados son atractivas, lo que está en proporción con el hecho de que los discursos museológicos están orientados, mayormente, hacia el pasado. Este aspecto está dado, fundamentalmente, en la concepción estructural de los mismos acorde a las etapas en que se estudia la historia de Cuba, con escaso margen a la incorporación de temas de la cotidianidad de las comunidades.

Estos resultados ponen de manifiesto además que la creatividad demandada por las corrientes de la nueva museología, especialmente por la sociomuseología, es insuficiente en la mayoría de las instituciones museísticas, expresión del arraigo al orden tradicional y a la incompreensión del papel del museo como instrumento relacional entre el objeto y los públicos, lo que asociado a la inexistencia de estudios de públicos han condicionado que la proyección de las exposiciones en el SPMG tenga una concepción unidireccional y que en muy poca o casi nula medida se tengan en cuenta las demandas concretas de los usuarios en los discursos museológicos.

Los servicios educativos han estado centrados en actividades con la enseñanza en los niveles primario, medio y medio superior; con menos acciones dirigidas a las enseñanzas preescolar y superior. La manera de concebir la dimensión educativa de los museos ha estado

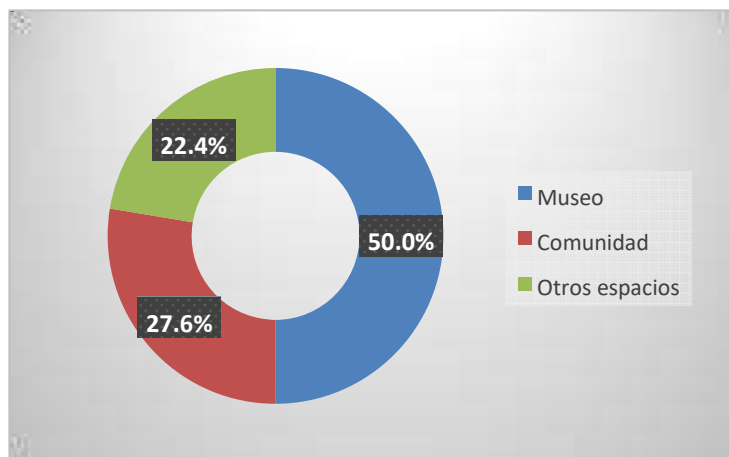
---

<sup>47</sup> MSc. Yusbelis Martí Guerra, especialista de PCI, Casa de Cultura Rubén López Sabariego, de la ciudad de Guantánamo.

marcada por criterios clásicos e institucionales, actuando el museo generalmente como una prolongación de las escuelas sin la adecuada percepción que la educación es un proceso que acompaña las diferentes etapas de la vida del ser humano y que no solo está sujeto al proceso de enseñanza-aprendizaje en el contexto escolar.

En los informes estadísticos las actividades con la comunidad de manera general exhibe el más bajo por ciento, sin diferenciar las que acontecen en la comunidad de las que tienen lugar en el escenario institucional, por lo que fue necesario igualmente la diferenciación entre el «con la comunidad» y el «en la comunidad», corroborándose a través del análisis de la referida documentación y del procesamiento de las encuestas que el espacio físico de emplazamiento de los museos continúa como el escenario cardinal de desenvolvimiento de la comunicación museal.

**Gráfico 17.** Espacios donde se desarrolla la comunicación museal del SPMG.



Construcción de la autora. Fuentes: MPG: Estadística Anual del SPMG (2011-2015); Programación del MPG, MAD, CMGPAP, Ovidio Hernández, Fuerte Matachín, 11 de Abril, Emilio Daudinot Pineda, Justino Saborit, Juan Bautista Rojas, Alex Urquiola Marrero, Ángel Hardy Rivera, 19 de Diciembre, Mausoleo del Mambisado, Plaza de la Revolución Mariana Grajales Coello.

Estos resultados orientaron la necesidad de ampliar el horizonte de la pesquisa hacia las comunidades, en virtud de corroborar las frecuencias con que se realizaron las actividades en esos espacios. El 16.0% de los encuestados declararon que el museo realiza actividades una vez a la semana; el 12.5% una vez al mes; lo que está en correspondencia con las actividades sistemáticas. El 17.5% refirieron una frecuencia bimensual; el 13.0% cada tres meses; el 14.0% cada seis meses; 12.5% una vez al año, concordante con las actividades eventuales, y el 14.5% de los encuestados refirieron que el museo nunca realiza acciones en sus comunidades.

Se consideró la pertinencia de profundizar más en la percepción de los comunitarios con relación a la gestión de los museos guantanameros. Al respecto el 12.5% de los

encuestados consideró que el museo contribuye a mejorar la calidad de vida de la comunidad; el 64% opinó que contribuye poco y el 23.5 % que no contribuye. El 14.0% evaluó de muy buena la relación museo-comunidad; el 19.0% de buena; el 27.5% de aceptable y el 39.5% de deficiente. Estos valores avalan que los niveles de satisfacción de expectativas muestren un comportamiento del 31.5% de satisfacción y un 68.5% entre los rangos de poco y no satisfechos.

Los resultados obtenidos de este análisis permitió un acercamiento objetivo a las problemáticas de la comunicación en el SPMG que instan a la urgencia de que estas instituciones expanda sus fronteras en virtud de que se produzca un acto de apropiación consciente del patrimonio por parte de los públicos tanto en el espacio institucional como en las propias comunidades, “así, se sugiere que los museos deben reconocer sus roles dentro de la sociedad y re-pensar su relación con el público. Deben ser entendidos como una alternativa de ocio (...)” (Doering, 1999) citado por Contreras (2011, p.71). Para ello resulta imprescindible la reorientación o más bien la adecuación de los mecanismos de comunicación al contexto museológico para revertir el enraizado institucionalismo que hoy por hoy caracteriza la gestión de los museos guantanameros y que estos se conviertan en vehículos relacionales entre las comunidades y su patrimonio a través de una relación dialógica que desmonte la imagen monótona y rígida que se tienen aún de estas instituciones.

#### 3.4.6. De los recursos tecnológicos

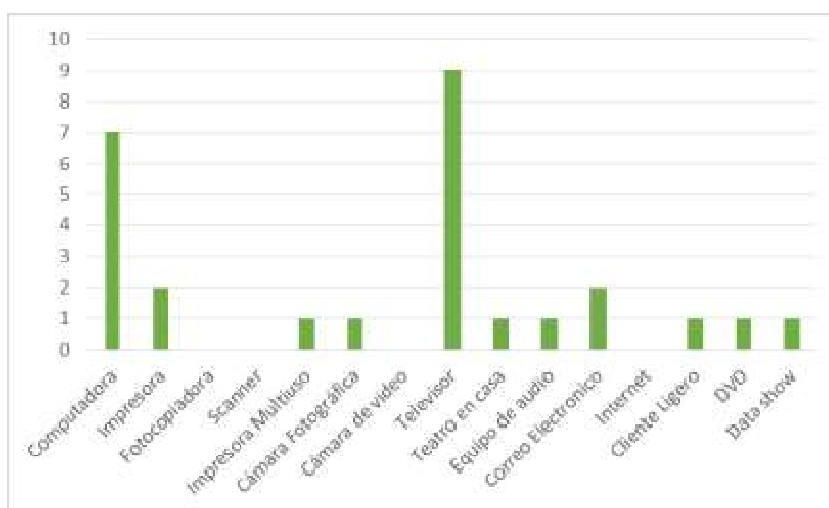
Resulta indudable que en la actualidad los recursos tecnológicos relacionados con la información y la comunicación inciden en el mejoramiento de la calidad de vida en sentido general especialmente al facilitar el incremento del conocimiento, la comprensión entre las personas y la dinámica de la vida cotidiana en general. Los procesos culturales como parte inherente de la propia vida no pueden mantenerse al margen de estas vertiginosas transformaciones que incurren cada vez más en los mecanismos de acceso y consumo cultural. La tendencia de los museos como parte de esos procesos es la de la utilización de tecnologías avanzadas en virtud del aprovechamiento de las oportunidades que ofrecen las mismas para potenciar el proceso museológico en general.

“La incorporación de estas tecnologías a los ámbitos patrimoniales ha abierto una ventana con un horizonte infinito de posibilidades” (Bellido, 2009, p.14), sobre todo los horizontes comunicacionales con el empleo de recursos tecnológicos para elevar el nivel de

información y atracción de las exposiciones, dimensionar la gestión del conocimiento y lograr una mayor aproximación del público, sobre todo de aquello que no asisten a las instituciones generando experiencias novedosas a través de la interactividad y en la estimulación de sensaciones que pueden actuar de manera positiva en la percepción general de los museos y que los mismos sean visto además como un una opción de esparcimiento.

De acuerdo a la información registrada en el programa cultural del CPPC y el diagnóstico de los recursos tecnológicos realizado como parte del trabajo de campo de esta tesis, se pudo comprobar el déficit de la infraestructura tecnológica básica del SPMG lo que sin dudas se revierte en la ineficacia del proceso museal, máxime cuando en la actualidad el comportamiento humano y conjuntamente con ello los procesos culturales se apoyan en el intercambio de información y sobre todo en las nuevas vías de comunicación que ofrecen las Tecnologías de la Informática y las Comunicaciones (TICs).

**Gráfico 18.** Disponibilidad de recursos tecnológicos en el SPMG



Construcción de la autora. Fuente: CPPC: Programa Cultural 2014-2020

La limitación de los recursos tecnológicos y obsolescencia de los existentes influye de manera negativa en: el necesario acceso al intercambio informacional en lo que a materia de museología se refiere, lo que en buena medida ha incidido en la notable desactualización de los presupuestos epistemológicos de la museología; la informatización del sistema de documentación; la implementación de registros, bases de datos y software que viabilicen no solamente el control de las colecciones sino el proceso de gestión de las mismas en general; el empleo de elementos expográficos que doten a las exposiciones de adecuados niveles de comunicación y atracción; la conservación desde la fase del diagnóstico hasta la aplicación de los tratamientos correspondientes.

De igual manera imposibilita ofertas de servicios a estudiantes, profesores, investigadores e interesados en las diferentes temáticas que abarcan las colecciones y la información resultante de la gestión del conocimiento, obstaculizándose el flujo comunicativo y articulador de la retroalimentación; obstruye el desarrollo de programas sustentados en sistemas de información confiable; limita la función divulgativa haciéndola dependiente de los medios convencionales; impide la expansión de los horizontes interactivos y colaborativos demandado por los públicos del siglo XXI. En resumen la situación que presenta los recursos tecnológicos en el SPMG representa un desfase respecto a los mecanismos más avanzados de comunicación e interacción lo cual priva a estas instituciones de aportar resultados que respondan a las demandas sociales cada vez más crecientes.

No obstante ante la realidad de que la solución de esta problemática no constituye una perspectiva a corto plazo por su alto componente financiero es imprescindible que los museos guantanameros fortalezcan la creatividad a fin de optimizar la dinamización del patrimonio con el concurso de las potencialidades existentes en las comunidades y en otras instituciones pertenecientes o no al sector de la cultura y que promuevan espacios dialógicos tanto dentro como fuera del entorno museal estimulando la participación comunitaria con recursos convencionales.

### 3.5. Algunas prácticas museológicas como referentes para la concepción estratégica.

Como fue abordado con anterioridad en la primera etapa de gestión del SPMG la sistematicidad del trabajo comunitario colocó a los museos en los primeros niveles de preferencia dentro del entramado de instituciones culturales de la provincia. La constancia de las acciones en bateyes de centrales azucareros, comunidades localizadas en zonas de difícil acceso, centros laborales y penitenciarios estuvieron a la orden del día, lo que implicó que la relación interinstitucional constituyera la herramienta facilitadora de los procesos participativos y del desarrollo de la conciencia en los propios habitantes como los principales defensores de los valores de las comunidades.

Con la entrada de Cuba en la crisis económica de la década de 1990, la esfera de la cultura fue una de las más impactadas y dentro de ella el sector de patrimonio al no generar ningún tipo de ingresos financiero. La tendencia fue la disminución vertiginosa de la dinámica

cultural en general y del trabajo en las comunidades en particular, condicionándose una operatividad estrictamente institucional en la mayoría de los museos de Guantánamo. Sin embargo y a pesar de que las condiciones inadecuadas de hacer museología alcanzaron a todos por igual, algunas instituciones, sustentaron determinadas prácticas tanto en los espacios institucionales como en las comunidades que han contribuido a forjar una experiencia enriquecedora para la proyección del SPMG.

Precisamente por la sistematización alcanzada se consideró la pertinencia de atender a dichas prácticas por considerarlas referentes para la concepción de la propuesta estratégica, a decir: Evento de Pioneros Investigadores (Fuerte Matachín y 19 de Diciembre), Museo Móvil (Fuerte Matachín), trabajo en centros penitenciarios (19 de Diciembre y 11 de Abril), expresiones del PCI (11 de Abril y 19 de Diciembre) y renovación de los discursos museológicos (MPG). El enfoque de atención a estas prácticas no es porque constituyen en sí novedades en el campo museológico, la importancia en el contexto guantanamero radica en la estabilidad de las mismas durante más de tres décadas atemperadas a las circunstancias concretas de cada momento y a los mecanismos implementados en su planificación y sostenibilidad.

### 3.5.1. Museo Municipal Fuerte Matachín, primero en el tiempo.

Con la fundación de Santiago de Cuba, en 1515 y con ello el traslado de la capital desde Baracoa hacia la recién fundada villa, la corona española comenzó a perder interés por la Primada, dejándola en un estado de desamparo que estimuló el constante asedio de corsarios y piratas que merodeaban con insistencia ese punto del mar Caribe, situación que perduró durante dos siglos, por lo que entrada la primera mitad del siglo XVIII se estableció un sistema defensivo debido a las incidencias comerciales, al desarrollo del contrabando, el corso, la piratería y el acrecentamiento de las rivalidades entre España e Inglaterra, que recaía notablemente de una forma u otra sobre la ciudad. Este último factor resultó determinante para que se establecieran en el año 1739 las primeras medidas de seguridad a cargo del Capitán General de la Isla, Juan Francisco Güemes de Horcasita, quien ordenó al gobernador de Santiago de Cuba, Francisco Cajigal de la Vega, que realizara un meticuloso estudio topográfico de la ciudad con el fin de crear las condiciones propicias para su defensa.

El encargado para este trabajo fue el capitán y comandante de armas de Baracoa Pedro Oviedo, quien entre los años de 1739 a 1742 levantó las tres fortificaciones más importantes de la ciudad: el Fuerte Matachín al sureste, el Fuerte de la Punta al norte y el Castillo de Seboruco al suroeste, formando un sistema coordinado de defensa, adecuando la estructura del diseño a su topografía y enmarcado hacia el centro de la urbe, con lo que se garantizó su protección.

La batería Fuerte Matachín fue la segunda de estas construcciones, emplazada en la Punta de Esteban, y también nombran defensa de Playa de Miel o de Punta de Esteban. A principios del siglo XIX se comenzó a nombrar Matachín, sin que se conozcan las razones de tal denominación. Además de la playa Miel, el Matachín protegía la entrada a la ciudad por tierra. Durante la primera gesta independentista contra el dominio español iniciada el 10 de octubre de 1868 el Fuerte constituyó un punto de guardia del ejército colonial para el registro de las personas que salían de la ciudad hacía el campo y viceversa. El pueblo protestó por la arbitrariedad de esta medida que resultó derogada en 1887 y reimplantada en 1895 al iniciarse la tercera de las luchas libertarias de la centuria decimonónica que dio al traste con la hegemonía hispana en la Isla.

Con la instauración de la República Neocolonial el Matachín, que fuera bastión contra los piratas y cuartel de los soldados españoles, se convirtió en refugio de numerosas familias desamparadas. Los percances que con frecuencia recayeron sobre aquellas personas que procuraban resguardo del frío y las inclemencias del intemperismo dieron lugar a que el edificio recibiera el calificativo de «castillo maldito». Años más tarde, el inmueble fue utilizado como almacén de fertilizantes, lo que le provocó un inevitable deterioro. El 18 de octubre de 1981 la primera ciudad de Cuba, Nuestra Señora de la Asunción de Baracoa aportaba este inmueble en virtud de la Ley no.23, coincidentemente, como el primero de los museos de la que tiempo después sería la RPMG.

**Fotografía 1.** Vista panorámica de los exteriores del área de exposiciones del Museo Municipal Fuerte Matachín



Fuente: Fototeca digital del Museo Municipal Fuerte Matachín

Por sus valores histórico y arquitectónico posee un grado de protección I, aunque como en casi la totalidad de los museos del SPMG en este tampoco se conoce de la existencia de constancia documental de su fundación, y por tanto de la resolución o acuerdo por el que fue creado, consta solamente un documento con data de febrero de 2015, que el MSc Alejandro Hartmann Matos, historiador de la ciudad y director de la institución desde su fundación, da fe de la fecha de inauguración, con tipología de histórico, categoría II y con un nivel dual de subordinación, es decir a la Dirección Municipal de Cultura en lo administrativo y al CPPC en lo metodológico. El inmueble está emplazado en la calle Martí, s/n, esquina Juración en el Centro Histórico Urbano (CHU), que es el espacio más significativo de la ciudad por los valores históricos, arquitectónicos y ambientales que confluyen en el área y que desde el año 1978 hicieron merecer la declaratoria de Monumento Nacional a la Primada de Cuba<sup>48</sup>.

El entorno espacial que rodea al inmueble se distingue por la riqueza de acervos de singulares características como la forma triangular de los espacios públicos que le otorgan un sello distintivo dentro del entramado arquitectónico de las ciudades patrimoniales de Cuba, beneficiado además por la dinámica cultural de la calle Martí que resulta ser una de las arterias más notable y por los vínculos con connotadas personalidades cubanas como Carlos Manuel de Céspedes, el «Padre de la Patria», que vivió en Baracoa en la segunda mitad del siglo XIX en condición de desterrado por el gobierno colonial español; Fermín Valdés Domínguez, contemporáneo de José Martí; Sindo Garay uno de los más representativos exponentes de la música tradicional cubana quien en estos predios compuso la legendaria pieza La Baracoesay el afamado novelista y narrador cubano Alejo Carpentier, autor de la novela *La consagración de la primavera*, inspirado en La Rusa uno de los personajes más emblemáticos y polémicos de Baracoa.

Con motivo de los festejos, en el 2011, del 500 aniversario de la fundación de la Ciudad Primada de Cuba, se realizó una labor de rehabilitación del inmueble: cubierta, paredes, carpintería, pintura, sistema hidráulico y sanitario, iluminación interior y exterior, sistema de seguridad de puertas y ventanas. Se habilitaron locales para almacenes, oficinas y nuevas aéreas expositivas, se logró un nuevo diseño museológico y museográfico, se ejecutaron trabajos de rescate de los elementos constructivos y se identificó el uso específico

---

<sup>48</sup> La ciudad de Baracoa fue declarada Monumento Nacional el 10 de octubre de 1978 por Resolución 03 de la Comisión Nacional de Monumentos.

de cada uno de ellos, conforme a su estructura original, con lo cual se fortaleció el auténtico valor arquitectónico de la edificación.

### 3.5.1.2 Proyección de la comunicación museal a través del museo móvil y el Encuentro de Investigación Pioneril.

Entre las prioridades del programa cultural de la institución ha sido recurrente la búsqueda de alternativas que permitan la adecuada orientación de la comunicación museal. Esta institución resulta una de las pocas de SPMG que ha conseguido incrementar en cantidad y calidad su equipamiento tecnológico para ponerlos a disposición del público, a través de los diferentes programas: multimedia con imágenes, texto, video y audio; clasificación de información por temáticas y contenidos, teniendo en cuenta las preferencias, gustos, necesidad, edades y nivel cultural, ajustados específicamente a tres áreas expositivas que permiten ofrecer los contenidos de manera didáctica, educativa y funcional.

La disponibilidad de recursos tecnológicos ha facilitado la estructuración del discurso museológico a partir de los niveles de lectura: el interactivo/actitud participativa, desarrollado en la informática con la presencia de animadores e imágenes visuales, respondiendo a las necesidades de participación de un público para el cual la comprensión de un fenómeno se facilita por una manipulación o por una experiencia práctica y el nivel conceptual/actitud investigativa a través de la clasificación de informaciones por temáticas y contenidos, teniendo en cuenta las preferencias, gustos, necesidad, edades y nivel cultural.

La utilidad de estos recursos se ha revertido además en la conservación de las colecciones con la digitalización de las mismas para atenuar la manipulación excesiva, en la implementación de mecanismos alternativos de comunicación a través de un adecuado programa audiovisual que fortalece la vinculación museo-escuelas, como paliativo a las problemáticas espaciales y en virtud de incrementar la accesibilidad de la mayor cantidad de público sobre todo los que habitan en las comunidades rurales emplazadas en las zonas montañosas<sup>49</sup> y que forman parte del no público, con lo que además se da respuesta al programa especial del Plan Turquino en general.

“Llevar muestras de nuestras colecciones a grupos humanos apartados de la ciudad,

---

<sup>49</sup> El municipio Baracoa ocupa un área de 976,6 km<sup>2</sup> de los cuales el 95% de su superficie montañosa y el 80% de las escuelas primarias se encuentran en zonas rurales con difíciles condiciones de acceso.  
(<https://www.ecured.cu/Baracoa#Geograf.C3.ADa>)

que no tienen acceso a visitarnos, ha sido premisa obligada, dada las características que posee Baracoa en su composición demográfica (...)” (Hartman, 2015, p.37)<sup>50</sup>. Consecuente con que el 44.3% de la población<sup>51</sup> del municipio habita en las zonas rurales, desde su fundación el museo ha mantenido como línea priorizada el trabajo comunitario con énfasis en la atención a las comunidades emplazadas en esas zonas, principalmente a través de la práctica del museo móvil que si bien está oficializada como uno de los mecanismos de interacción con los espacios comunitarios, con la crisis económica de la década de 1990 dejó de ser una práctica sistemática en la mayoría de las instituciones del SPMG para convertirse en una acción eventual debido a las limitaciones de recursos y transporte.

Esta práctica comenzó a ser implementada a partir del año 1982, en las escuelas de las zonas urbanas, logrando incrementar el aprendizaje y habilidades en los estudiantes, sin embargo la frecuencia con que tenían lugar, una vez por mes o dos veces al año, comenzaron a ser insuficientes para que los niños y las comunidades conocieran su propia historia, motivos para enfrentar nuevos desafíos, de manera que la dirección de la institución conjuntamente con el colectivo técnico realizó un diagnóstico de las características geográficas, demográficas y socioculturales del municipio con el objetivo de estructurar mecanismos para integrar el accionar museológico a la dinámica de las comunidades, contando con el concurso de diferentes organismos y sobre todo con las organizaciones políticas y de masa por el poder de convocatoria que tienen las mismas.

Los resultados obtenidos en el diagnóstico constataron el sostenimiento de manifestaciones de la cultura popular tradicional como la artesanía, bailes, música, literatura oral, bebidas y comidas, de manera que aprovechando esas potencialidades se trazaron directrices encaminadas estrechar el vínculo museo-comunidad a través de los recursos humanos institucionales, reafirmar los valores locales estimulando el auto reconocimiento de cada comunidad y elevando el nivel de vida de las mismas, hacer partícipe activa de las comunidades en las acciones del museo y contribuir a la formación estético-cultural de las mismas (Hartman, 2015, p.34)

---

<sup>50</sup> MSc. Alejandro Hartman Matos, Historiador de la ciudad de Baracoa, Vicepresidente de la Red de Oficinas del Historiador y el Conservador de las ciudades patrimoniales de Cuba y director del Museo Municipal Fuerte Matachín desde sus fundación en 1981 hasta el presente.

<sup>51</sup> La población del municipio Baracoa es de 81 968 habitantes de los cuales 45 613 corresponden a la zona urbana y 36 355 en las rurales. (Oficina Nacional de Estadística e Información. (2012). Resumen de los principales resultados del Censo de Población y Vivienda)

La práctica del museo móvil comenzó a implementarse en los poblados que por las características sociales reciben atención priorizada de parte de las organizaciones de la comunidad. Concordante con las peculiaridades de cada entorno comunitario, desde entonces y hasta la actualidad, el proceso de selección de las piezas o colecciones a exponer se organiza atendiendo no solo al nivel informativo, didáctico, histórico-cultural que contienen, sino además a los significados que tienen para cada entorno, rompiendo con los esquemas conceptuales de los discursos museológicos. Los recursos empleados para la construcción de los elementos de montaje son obtenidos de los propios medios naturales y condicionados para garantizar la adecuada conservación de las piezas y por supuesto que faciliten el traslado teniendo en cuenta los más diversos medios de transporte.

“Para este trabajo mandamos a confeccionar una vitrina portátil formada por tres secciones que consiste en una estructura de plywood de 110 centímetros de largo por 80 de ancho y 15 de profundidad. En la parte superior se les agrega una pieza con cristal, y en la parte inferior, patas plegables. Esto nos ha permitido llevarla en guagua, en un jeep, en una cayuca, en un caballo o en un mulo. Resulta ligera y fácilmente transportable” (Hartman, 2015, p.38)

Los museos móviles han propiciado un dinámico proceso de retroalimentación en la gestión del conocimiento en el que por una parte el museo se nutre del acervo vivo existente en esos espacios, enriqueciendo las colecciones con el aporte de objetos que hacen los pobladores y por otra parte se fortalece los nexos identitarios a partir del conocimiento y la aprehensión de los valores patrimoniales que contienen, llegando incluso a adquirir habilidades de colectas, clasificación, ejecución de exposiciones y de comunicación, logrando de esta forma la participación activa e integrada de las comunidades.

**Fotografía 2.** Museo Móvil. Comunidad El Güirito. 1982



Fuente: Fototeca Museo Municipal Fuerte Matachín

La ejecución sistemática de esta práctica por más de treinta años, no ha sido el simple cumplimiento de una actividad más que tributa cifras a los planes estadísticos de “actividades con la comunidad”, sino que la misma condicionó un proceso de dinamización del patrimonio en el que lo más significativo no ha sido el *para*, el *con* y el *desde* la comunidad, sino las transformaciones alcanzadas *en* y *desde* esos contextos. No cabe la menor duda de que esta práctica ha contribuido a reafirmar el sentido de pertenencia y pertinencia de los baracoenses respecto a sus patrimonios.

En consecuencia teniendo en cuenta que el 61.9%, o sea trece, de las instituciones que integran el SPMG están emplazadas en los municipios comprendidos en el Plan Turquino, la sistematicidad y los mecanismos alternativos de implementación de los museos móviles en el contexto baracoense constituyen un referente respecto a la interrelación museo-comunidad como vía efectiva para cumplimentar la comunicación museal en aquellos entornos que por sus condiciones geográficas y sociales concentra una parte considerable del no público, propiciando que el mismo se convierta en sostén de la responsabilidad social en la preservación del patrimonio.

Hasta la década de 1980 los programas docentes de la asignatura de Historia de Cuba no contemplaban aspectos relativos a las historias locales aun y cuando tuvieran relevancia en el plano nacional e incluso internacional, de modo que esos conocimientos no estaban al alcance de los pobladores en general ni de los estudiantes en particular. Dada esta problemática el museo Fuerte Matachín incluyó entre las prioridades de la comunicación socializar conocimientos acerca del surgimiento y evolución del municipio desde las culturas aborígenes hasta los procesos posteriores al triunfo revolucionario de 1959, a través de la programación de cursos y círculos de interés con temas locales dirigidos fundamentalmente a las escuelas urbanas y rurales.

Para cumplimentar tal propósito la dinámica operada desde los inicios hasta el presente es la planificación de los contenidos a impartir en coordinación con las direcciones de los centros escolares sobre la base del programa docente de la asignatura, que se implementan por parte de los museólogos a lo largo de todo el curso escolar a través de acciones que se desarrollan en sesiones opuestas a las actividades docentes. Al finalizar cada curso es organizado el Encuentro de Investigación Pioneril con el objetivo de fomentar el interés y el amor por la historia local, estimular habilidades desde edades tempranas para la investigación

y apoyar el programa de Historia de Cuba de 5to, 6to y 9no grados con conocimientos de las historias locales, cumpliendo con el convenio interinstitucional MINCULT-MINED.

Las ponencias a presentar giran en torno a variados temas relacionados con la localidad tales como el medio ambiente; tradiciones culinarias, danzarias y musicales; el patrimonio arquitectónico; las expresiones del PCI y sobre la vida, pensamiento y obra de José Martí, debido a la presencia circunstancial en la ciudad de personalidades históricas muy vinculadas al apóstol cubano y como tema puntual por su contenido axiológico para la educación estética y cultural como elemento de trascendental importancia en la formación integral de las más jóvenes generaciones. Es por ello que desde los mismos inicios de esta práctica ha sido relevante la colaboración de la Organización de Pioneros José Martí (OPJM), Unión de Jóvenes Comunistas (UJC), como organizaciones representativas de la juventud cubana, y la Dirección Municipal de Cultura (Dirección Municipal de Cultura), como entidad rectora de la política cultural del municipio.

**Fotografía 3.** IV Encuentro de Investigación Pioneril, 1986



Fuente: Fototeca del Museo Municipal Fuerte Matachín

“Al inicio de inaugurar el museo nos dimos a la tarea de ir a la población que les era imposible llegar hasta el museo y ¿qué hicimos?, llevar museos móviles, y nos percatamos que la población desconocía casi total la historia de la localidad, entonces creamos los círculos de interés en las escuelas, esto lo hacemos a través de un programa de clases, en convenio con las mismas escuelas. Hay escuelas que lo hacemos con frecuencia quincenal y en otras semanal. Los niños aprenden de la historia y adoptamos la medida de llevarlos a los lugares históricos, sitios arqueológicos y desde ahí impartimos los encuentros. Luego nos dimos cuenta que teníamos que llevar esto un poquito más allá, creamos entonces el Encuentro de Investigación Pioneril, donde los niños al concluir el curso escogen un tema de los impartidos o algo más que les interese de Baracoa y trabajan en sus investigaciones. Aquí hemos logrado involucrar al padre, a la madre, al tío, al abuelo, al vecino, al maestro y esto se ha hecho algo que es

imposible no seguirlo porque cada año los niños esperan este encuentro de investigación (...) y hace treinta y seis años que se realiza esta actividad ” (C. Muguercia, comunicación personal, 22 de septiembre de 2015)<sup>52</sup>

Acorde al análisis estadístico de la programación de la institución y de los informes sobre este particular, recepcionados en el MPG, desde la inauguración del Fuerte Matachín hasta el 2015 se contabilizaron 416 cursos de historia local con participación de 4 992 escolares, estos datos conjuntamente con la práctica sostenida por más de tres décadas del Evento de Investigación Pioneril constituyen expresión en primera instancia de la acción consecuente e integrada de la relación interinstitucional familia-escuela-museo y de la implementación de herramientas investigativas a través de los diagnósticos que propiciaron la información necesaria para adecuar los mecanismos de comunicación acorde a las peculiaridades de cada una de las comunidades.

**Fotografía 4.** XXXII Encuentro de Investigación Pioneril, 2015, realizado en espacio natural



Fuente: Fototeca digital del Museo Municipal Fuerte Matachín

Alrededor de estas prácticas se han derivado otras actividades de animación sociocultural conjuntamente con el resto de las instituciones culturales del municipio como la biblioteca, galería de arte, casa de cultura, librería, banda de conciertos, casa de la trova y el cine posibilitando no solo una participación mayor de los comunitarios en esas actividades, sino el protagonismo de los mismos a través de tertulias donde se comparten saberes y tradiciones. A través de la actividad denominada Los niños cuentan su historia, en coordinación con la OPJM; la UJC; la Dirección Municipal de Educación y los promotores culturales e instructores de arte, los estudiantes de los niveles primaria y secundaria básica

<sup>52</sup> Clara Muguercia Jardines, técnico medio en museología, fundadora del Museo Municipal Fuerte Matachín, 36 años de experiencia.

caracterizan personajes legendarios de la vida baracoana como parte de los servicios educativos contribuyendo al aprendizaje de una manera didáctica de la historia y las tradiciones.

De manera general la política implementada por esta institución durante su gestión ha propiciado través de estas dos prácticas dinamizadoras del patrimonio que el museo en su condición de facilitador de los procesos que se operan en el contexto comunitario, haya contribuido desde las más tempranas edades escolares a forjar la identificación de los baracoenses con su historia, a la concientización de preservar las más auténticas tradiciones, lo que ha dado como fruto la reafirmación en la población del sentido de pertenencia y del fomento de la responsabilidad compartida de la protección de los acervos culturales de que son contenedoras las comunidades que conforman a la Primada de Cuba.

### 3.5.2. Museo Municipal 11 de Abril, más allá del inmueble

El municipio Imías está localizado en el litoral sur costero de la porción este de la provincia, comprendido en el área que ocupa el semidesierto cubano, ecosistema muy frágil determinado por la escasez de precipitaciones y elevadas temperaturas, peculiaridad que presenta Guantánamo respecto al resto del territorio nacional. Con un relieve que abarca el 93.8% de superficie montañosa, lo sitúan en la Sierra de Imías perteneciente al grupo geográfico Sagua – Baracoa. El territorio adquirió la categoría de municipio en 1976. Por sus condiciones geográficas constituye uno de los de mayor superficie forestal a nivel provincial.

La vegetación se caracteriza por un alto grado de endemismo con notabilidad de las poblaciones de cactus, siendo los más representativos los melocactus, con especies endémicas, algunas de ellas exclusivas de la zona. En tanto la fauna en general exhibe una representación importante de la avifauna cubana, varias especies de reptiles como el Majá de Santa María, endémico cubano, y mamíferos como la arcaica jutia (Gutiérrez, Jaimez, González & Álvarez, 2012). Estos elementos naturales que caracterizan el municipio están agrupados en la categoría Reserva Natural Imías, incluida en las 253 áreas que integran el Sistema Nacional de Áreas Protegidas de Cuba. Otro aspecto bien interesante es la existencia de evidencias de arte rupestre lo que hace del territorio un escenario importante de la impronta dejada por los primeros humanos que lo poblaron.

Es precisamente en este entorno de singularidades naturales que se contextualiza el Museo Municipal 11 de Abril. Fundado el 14 de noviembre de 1983, está localizado en el poblado Playita de Cajobabo, comunidad campesina pesquera del Consejo Popular Cajobabo-Veguita, a 17 km del poblado de Imías, por lo que resulta una de las dos instituciones del SPMG que no están ubicadas en cabeceras municipales<sup>53</sup>. La particularidad la proporcionó el hecho de que este inmueble fue construido en 1971 como vivienda por orientación de Fidel Castro Ruz para que fuera habitada por la familia del señor Salustiano Leyva Leyva<sup>54</sup> quien a la edad de once años tuvo contacto con José Martí, el mayor general Máximo Gómez y otros cinco patriotas que integraron la expedición Manos de valientes la que arribó a costas cubanas el 11 de abril de 1895a escasos metros del lugar donde se construyó dicho inmueble, para incorporarse a la última de las gestas independentistas de la centuria decimonónica contra el colonialismo español, constituyéndose el acontecimiento histórico más trascendental del territorio imiense.

**Fotografía 5.** Vista frontal del Museo Municipal 11 de Abril, Playita de Cajobabo, Imias



Fuente: Fototeca digital del Museo Municipal 11 de Abril.

El discurso museológico comprende cuatro áreas. La primera es el edificio central integrado por la otrora casa de Salustiano Leyva y un añadido aledaño construido cuando el inmueble cambió el uso para museo. Esta área aborda las temáticas de la vida de

---

<sup>53</sup> La otra institución es el Museo Municipal Justino Saborit del municipio Manuel Tames con la división Político Administrativa llevada a cabo en la provincia en el año 2012, el poblado de igual nombre dejó de funcionar como cabecera del municipio al ser trasladada dicha sede para el poblado de Jamaica.

<sup>54</sup> Salustiano Leyva Leyva, (8 de Junio de 1884-17 de septiembre de 1981), recibió la visita de Fidel Castro Ruz en 1976 quedando como testimonio del encuentro el documental *Mi hermano Fidel* del realizador cubano Santiago Álvarez. Una parte considerable de la descendencia de Salustiano Leyva continúan viviendo en Playita de Cajobabo incluyendo a cinco de los trabajadores del museo, un nieto y cuatro bisnietos.

Salustiano Leyva, el desembarco del 11 de abril, el homenaje efectuado en 1995 en ocasión al centenario de dicho acontecimiento y una sala que recoge aspectos generales de la evolución del territorio desde las culturas aborígenes hasta aspectos relativos al desarrollo económico y social, destacando los monumentos de la ruta martiana que rememoran el trayecto de los expedicionarios Manos de valientes por el interior del municipio.

La segunda área es el Bosque Martiano que abarca una extensión de 5,43 hectáreas y atesoran las 32 especies de plantas maderables, frutales y medicinales que José Martí describió en su Diario de Campaña. Esta área fue habilitada en el año 1994 como parte del programa implementado por la Comisión del Centenario organizada por las autoridades gubernamentales para el homenaje a los cien años del desembarco, e inaugurada oficialmente en el año 1995 con la presencia de Fidel Castro Ruz y otros líderes políticos. Consta además de numerosas especies de la flora y la fauna características del clima semidesértico propio del territorio y de un manantial conocido tradicionalmente como pozo de Liborio y bautizado por el comandante de la Revolución Juan Almeida Bosque como Pozo Centenario.

La réplica del bote en que los expedicionarios llegaron a la costa, construida para el centenario y en el cual miembros de la comunidad protagonizaron un desembarco simbólico por Playita de Cajobabo, es la pieza que conforma la tercera de las áreas expositivas localizada en la parte exterior delantera del edificio central. La cuarta y última de las áreas expositivas está ubicada en la parte exterior trasera del inmueble principal. Con género etnológico recrea a tamaño natural un bohío, exponente de la arquitectura vernácula, con los componentes tradicionales del piso de tierra, paredes de yagua y cubierta de palma cana, ambientada con un conjunto de objetos relacionados con las costumbres domésticas de la comunidad.

Esta área redonda en una alternativa de preservación de la típica vivienda campesina heredada de la cultura aborígen ante la vertiginosa transformación experimentada por la arquitectura con la incorporación acelerada de elementos de la modernidad. Sin embargo lo más significativo es el hecho de que su construcción estuvo a cargo de los propios comunitarios quienes no solamente aportaron los materiales necesarios sino además el saber y tradición popular del corte de la madera acorde a los ciclos lunares, los procedimientos para la elaboración de la cubierta con el empleo de fibras naturales como el guano y hasta el acto del bautizo una vez que concluyó la construcción.

De igual manera las piezas expuestas en el interior de la misma fueron donadas y colocados por los propios pobladores acorde a las costumbres en cuanto a la disposición espacial y ambientación de las diferentes habitaciones que componen la vivienda. La confluencia de elementos objetuales y saberes en esta área expositiva humanizan esta área. Resulta oportuno destacar que los conocimientos vertidos en esta construcción han permitido que la misma sobreviva, a pesar de la cercanía del mar, a los embates de eventos climatológicos que con frecuencia afectan al poblado, lo cual enfatiza la connotación que tienen los saberes populares en la solución de problemáticas que puedan existir en determinados entornos.

**Fotografía 6.** Vista exterior del bohío, área de exposición etnológica



Fuente: Fototeca digital del Museo Municipal 11 de Abril

La dimensión que alcanza el discurso museológico y expográfico de esta institución con la integración del entorno natural donde se encuentra emplazado como recurso expositivo y la articulación armónica de las expresiones del PCI que cohabitan en el contexto resulta otra de las particularidades diferenciadoras que aporta esta institución dentro del quehacer del SPMG, en tanto la cultura popular tradicional constituye motivación para la participación comunitaria en el proceso museal y para el desenvolvimiento de prácticas museológicas que han propiciado el fortalecimiento de la relación museo-comunidad.

### 3.5.2.1 Relación museo-comunidad, una complicidad necesaria

Atendiendo a que Imías forma parte de los 50 municipio cubanos que integran el Programa de Desarrollo Integral de la Montaña Plan Turquino, el museo se incorporó a la estrategia gubernamental de elevar las condiciones de vida de los pobladores de la montaña y de fortalecer el sistema de asentamientos humanos como vía para consolidar el logro de las

metas económicas y ambientales propuestas por el programa en la medida que uno de los ejes es el desarrollo cultural de esas comunidades. De modo que desde los primeros años de gestión de esta institución hasta la actualidad ha experimentado la consolidación de una práctica sistemática de trabajo con los valores patrimoniales de los que son depositarios, enriquecidos y humanizados con la participación activa y consciente de las comunidades emplazadas en su radio de acción.

La condición de única institución cultural existente en el poblado Playita de Cajobabo, ha convertido al Museo Municipal 11 de Abril en un punto referencial de la dinámica cultural comunitaria, en tanto el fortalecimiento progresivo del trabajo de preservación, salvaguarda, conservación y socialización del patrimonio con especial énfasis en las expresiones del PCI a través de la implementación de proyectos comunitario participativos, con el propósito de lograr la localización y dinamización de los acervos materiales y espirituales de las comunidades. Los proyectos en cuestión son: La familia de los Leyva; La Farola, reina de las carreteras de Cuba; Hervor de tradiciones; El museo en las montañas una lección de sabiduría, historia y cultura y el proyecto de hermanamiento Homenaje al hombre sincero, con el poblado de Jiguaní, provincia Granma. (Museo Municipal 11 de Abril, 2015-2020).

“Para la concepción de los proyectos comunitarios se partió de un diagnóstico para conocer las preferencias que tienen los comunitarios que viven en esta zona, que sabemos prevalece la religiosidad dirigida a los altares de cruz y de promesa. A través del diálogo directo con los comunitarios y compartiendo las vivencias de ellos en estas celebraciones, hemos logrado tener un directorio de los lugares donde se realizan estos eventos religiosos. Tenemos un censo de rezadores, madrinas de altares y cantores de los altares también. De manera entonces que cuando acontecen estas celebraciones religiosas, formamos parte de las mismas un grupo de trabajo del museo y los colaboradores nuestros” (M. Delgado, comunicación personal, 24 de septiembre de 2017)<sup>55</sup>

Lo interesante y significativo de la proyección hacia los espacios comunitarios es el profundo proceso de retroalimentación que tiene lugar en el que cada una de las partes involucradas se nutre de los conocimientos que aporta la otra, propiciándose la dinámica de las expresiones del PCI que forman parte de la cotidianidad de las comunidades, lo que ha permitido en primer lugar la ampliación de las temáticas abordadas en las colecciones y en el discurso expositivo con una visión etnológica y por otro lado la construcción de una relación dialógica con los moradores de la localidad que ha condicionado un enfoque participativo e

---

<sup>55</sup> Lic. Milvian Delgado Hernández, directora del Museo Municipal 11 de Abril, 20 años de experiencia.

integrador de la gestión del museo en general y de los mecanismos de comunicación en particular.

El proyecto *La familia de los Leyva*, responde a los acervos y tradiciones culinarias mantenidas por los descendientes de Salustiano Leyva que por varias generaciones han empleado productos agrícolas y marinos del mismo entorno como los principales ingredientes en la elaboración de los alimentos. En el *Hervor de tradiciones* se mixturán las más disímiles expresiones del PCI, además de la gastronomía abarca manifestaciones músico danzaría como el Nengón, surgido en las serranías imiense en las últimas décadas del siglo XIX, el cual más que un género musical resulta un festejo que involucra en una simbiosis música, bailes, comidas y bebidas tradicionales.

**Fotografía 7.** Miembro de la familia Leyva explicando los ingredientes y el proceso de elaboración de las comidas expuestas en la actividad *Noche de Tradiciones* del proyecto *Hervor de tradiciones*, 2013



Fuente: Fototeca digital del Museo Municipal 11 de Abril

El proyecto denominado *La Farola, reina de las carreteras de Cuba*, alcanza los asentamientos poblacionales que se encuentran aledaños a este viaducto hasta los límites con el municipio Baracoa, mientras que *El museo en las montañas una lección de sabiduría, historia y cultura* comprende los asentamientos emplazados al occidente del municipio e igualmente en zonas de difícil acceso donde se concentra parte del no público. Al indagar en la esencia de estos proyectos se pudo conocer una experiencia novedosa en el contexto museal guantanamero:

“Una de las acciones que realizamos en este proyecto [*El museo en las montañas una lección de sabiduría, historia y cultura*] es que convertimos una vez al mes a una de las casas del barrio en el museo de la vecindad. Primero se hace un recorrido y se selecciona, con el completo consentimiento de sus moradores, una de las viviendas que identifican la arquitectura vernácula, o sea un bohío, que sea de guano y declaramos ese día el museo de la vecindad, donde los moradores exhiben su cotidianidad. Allí las expertas cocineras elaboran platos, por ejemplo hay una tostadora de café que tuesta el café y esto se convierte en un ritual desde el mismo momento en que ella van preparando el grano, limpiándolo, después cuando lo empiezan a tostar, lo pila y lo cuele en el empinado que es la parte del convite cuando se ofrece esta bebida” (Delgado, 2017)

La dinamización del patrimonio que tiene lugar en esos contextos incide sustancialmente en el fortalecimiento del sentido de pertinencia y pertenencia de los comunitarios y proporcionalmente con ello al fomento de la responsabilidad consciente de preservación y humanización de los valores identitarios, estableciéndose una interacción museo-comunidad que trasciende el carácter formal que tradicionalmente ha tipificado esta relación en el ámbito del SPMG, alcanzando una complicidad mutua que hace del Museo 11 de Abril un espacio sin demarcación territorial, y un instrumento facilitador de la integración del pasado y el presente de esas comunidades en su propia cotidianidad, lo que condiciona la consolidación de una conciencia colectiva respecto a la existencia misma de ese patrimonio y en cuanto a la responsabilidad de preservarlo.

El último de los proyectos referenciados, *Homenaje al hombre sincero*, tiene una data de 25 años, cuando a iniciativa del colectivo del Museo Municipal 11 de Abril se establecieron relaciones con las instituciones que de alguna manera tratan la vida y obra de José Martí, tal fue el caso del Museo Municipal de Jiguaní en localidad de la provincia Granma, donde muere el Héroe Nacional el 19 de mayo de 1895; el museo Casa Natal de José Martí en La Habana y el cementerio Santa Ifigenia, en la ciudad de Santiago de Cuba, donde se encuentran sus restos. La particularidad de este proyecto reside en que el accionar exclusivamente institucional de los primeros años con el de cursar del tiempo se extendió a los espacios comunitarios principalmente de las localidades de Cajobabo y Jiguaní.

Los resultados obtenidos con la implementación de estos proyectos han redundado en la conformación de materiales didácticos, como recetarios de comidas y bebidas tradicionales, registros de las diferentes expresiones del PCI que se ponen a disposición de la misma comunidad y de otras, además de enriquecer el nivel de información de las colecciones y exposiciones relativas a la etnología. Por otro lado le permiten al museo adentrarse en la vida de los pobladores de las serranías imiense, hurgar en las cuestiones que identifican esas

comunidades, diseñar acciones participativas protagonizadas por los pobladores y establecer un vínculo intergeneracional como mecanismo trasmisor de las tradiciones. Desde esta perspectiva, estas prácticas de conjunto constituyen experiencias inéditas en el contexto guantanamero.

Otras de las prácticas llevadas a cabo por esta institución de manera sostenida por una década es el trabajo educativo en el centro penitenciario local que por su localización en los límites de los municipios Imías y Baracoa está comprendido en el radio de acción del proyecto *La Farola, reina de las carreteras de Cuba*, con lo cual tributan al Programa Priorizado de Prevención y atención social, contribuyendo a la reinserción social de personas con antecedentes penales. La sistematización de este trabajo posibilitó la transición de un acercamiento inicial solamente a través de la intervención esporádica del museo en las formaciones matutinas del recinto penitenciario, hacia la implementación de un espacio sistemático con frecuencia mensual, caracterizado por el intercambio dinámico entre la población penal, los trabajadores del museo y las autoridades penitenciarias tanto en el centro penal como en el museo.

**Fotografía 8.** Encuentro de reclusos, autoridades penitenciarias y trabajadores del museo en los predios de la institución museal, 2013



Fuente. Fototeca digital del Museo Municipal 11 de Abril

Acorde a lo referido por Delgado, los resultados del trabajo mancomunado entre ambas entidades han propiciado transformaciones positivas en la conducta de un número considerable de reclusos, posibilitando la integración de los mismos a recorridos por los

monumentos de la ruta martiana que se encuentran emplazados en distintos puntos del municipio y al trabajo conjunto de mantenimiento de dichos monumentos. Por otro lado se estimulan las potencialidades creativas a través de encuentros con los artesanos locales, constituyendo el museo espacio de exposiciones para las creaciones de este sector de la población que de hecho integra el no público, por lo que demanda de un tratamiento particularizado en la medida de sus necesidades de reinserción social.

De manera general la proyección del Museo Municipal 11 de Abril redunda en una práctica sociomuseológica no solamente por la labor de preservación de los valores patrimoniales que posee el municipio, sino por la incidencia que tiene la misma en las transformaciones de los entornos comunitarios donde actúa a través de un enfoque integrador, participativo y humanizador, facilitando un profundo proceso de identificación de los comunitarios con las diferentes dimensiones del patrimonio de las que son herederos y continuadores.

### 3.5.3. Museo Municipal 19 de Diciembre, más allá de una línea perimetral

Ubicado a 25 kms al sur de la ciudad de Guantánamo, el actual municipio Caimanera comprende parte de los predios de la bahía guantanamera, denominada Puerto Grande por Cristóbal Colón en el segundo de sus viajes a Cuba en abril de 1494, calificativo que alude precisamente a la extensión de la misma (122 km<sup>2</sup>), lo que unido a la posición estratégica en el área del mar Caribe, a la condición de doble bolsa y a la profundidad de sus aguas resultó “un refugio seguro de marinos y piratas, quienes en su remanso y profundas aguas, se resguardaban de las tempestades y el mal tiempo” (González, 2013, p.21).

Poblado por aborígenes anterior a la llegada de los conquistadores hispanos, el topónimo original del territorio fue la Caimanera debido según García Campuzano (2009, p.13)<sup>56</sup> a la abundancia de caimanes en los terrenos pantanosos circundantes a la bahía. No obstante y en correspondencia con las cualidades referidas, desde finales del siglo XVII las autoridades españolas en la Isla comenzaron a solicitarle a la corona el poblamiento de sus predios, acto que se comenzó a materializar en el siguiente siglo. A partir de entonces y sobre todo en la centuria decimonónica el territorio fue escenario de acontecimientos que trascendieron incluso

---

<sup>56</sup> Ofelia García Campuzano, licenciada en Literatura y Español y MSc. En Desarrollo Cultural Comunitario. Primera museóloga que tuvo el Museo Municipal 19 de Diciembre, directora del mismo entre 1993-2017, jubilada, 35 años de experiencia.

la palestra internacional, pero sin dudas el de mayor relevancia fue la intervención militar de los EE.UU en la última de las contiendas bélicas cubanas contra el colonialismo español.

El emplazamiento de tropas estadounidenses en 1898 en la bahía guantanamera constituyó el preámbulo para la ocupación en 1903 de 117,6 km<sup>2</sup> de su territorio y del establecimiento de una base naval mantenida hasta la actualidad, con lo cual los EE.UU materializó su interés de apoderarse de Cuba manifestado reiteradamente desde los inicios del siglo XIX con la intención de anexionar la Isla a la Unión. A partir de entonces una línea perimetral<sup>57</sup> delimita el espacio natural de este territorio, particularizándolo en el contexto nacional.

Como consecuencia de las tensiones entre los gobiernos de Cuba y los EE.UU, a partir de 1959 se incrementaron las agresiones provenientes de la BN, por lo que el gobierno cubano decretó una serie de medidas para garantizar la soberanía nacional como la implementación, en 1969 hasta el presente, de un sistema de permisos para poder acceder al poblado de Caimanera. En 1985 en el acto nacional por el 26 de Julio<sup>58</sup> celebrado en la provincia Guantánamo, Fidel castro abordó en su discurso la condición especial de Caimanera y comunidades adyacentes “(...) Luego, nuestro Partido piensa que a los pueblos de Caimanera y de Boquerón hay que darles una atención especial (...) Consideramos que el país puede darles un trato especial y ofrecerles más recursos, así, más recursos que a cualquier otra comunidad del país”. (Castro, 1985), orientando un programa director para potenciar el desarrollo económico y social del municipio.

De manera que el escenario del Museo Municipal 19 de Diciembre es atípico no solamente en el ámbito provincial sino también en el nacional. Inicialmente el museo estuvo emplazado en una de las edificaciones representativas de la arquitectura caimanerense de la primera mitad del siglo XX, en la calle Marina, principal arteria del poblado. Construido sobre pilotes anclados dentro del mar el inmueble fue erigido en la década de 1940 para establecer un recinto comercial. En 1956 el gobierno compró el edificio para demolerlo y construir el

---

<sup>57</sup> La línea o cerca perimetral que delimita el territorio que ocupa la Base Naval dista aproximadamente a 500 mt del poblado de caimanera.

<sup>58</sup> El 26 de Julio fue decretado como Día de la Rebeldía Nacional, en virtud de los ataques simultáneos, acontecidos en 1953, a los cuarteles Moncada en Santiago de Cuba y Carlos Manuel de Céspedes en Bayamo.

Puesto Naval, dos años más tarde se le adjuntó la función de cuartel de la Guardia Rural<sup>59</sup> el cual fue tomado por tropas del Ejército Rebelde con amplio respaldo popular el 19 de diciembre de 1958, estableciéndose la fecha como Día de la Liberación de Caimanera, suceso que desde entonces pasó a formar parte de las tradiciones populares del municipio (García, 2009, p.17).

**Fotografía 9.** Vista exterior de la primera sede del Museo Municipal 19 de Diciembre otrora cuartel de la Guardia Rural, 2009



Fuente. MPG: Directorio Provincial de Museos

Con el mismo inicio del triunfo revolucionario de enero de 1959 el edificio fue convertido en escuela pública hasta 1967 que pasó a ser la primera institución cultural del período revolucionario en el territorio, la Biblioteca Pública Doris Aguiar Olivares, en homenaje a un mártir local. A raíz de la promulgación de la Ley no.23, la biblioteca fue trasladada de lugar y el edificio fue dispuesto para establecer el museo municipal, función que realizó hasta el año 2000 en que a consecuencia de las afectaciones producidas por el salitre y ante la falta de voluntad de las autoridades encargadas de la política cultural de financiar el mantenimiento, la institución cerró sus puertas al público.

La situación se mantuvo por espacio de una década en que se reinstaló en un edificio localizado en la misma calle Marina, construido igualmente en la década de 1940. Hasta poco antes de 1959 funcionó como un establecimiento denominado Bar H, donde probablemente de manera clandestina se realizara alguna que otra actividad revolucionaria en tanto su propietario Eloy Hernández era miembro de la columna no. 20 del Ejército Rebelde. En los primeros años de la revolución continuó la función comercial del inmueble como ferretería, años más tarde como la cafetería El Pekín. En la década de 1990 el local pasó a ser

---

<sup>59</sup> Cuerpo de orden público que funcionó en Cuba desde 1898 hasta 1959.

administrado por la dirección municipal de cultura, estableciéndose en 1994 una galería de artes plásticas, funcionando como tal por espacio de diez años.

Con el traslado de la galería el inmueble se mantuvo sin uso hasta el año 2011 en que las autoridades gubernamentales conjuntamente con la dirección de cultura decidieron reinstalar en ese local el museo, teniendo lugar un proceso de remodelación y adaptación del edificio para tal objetivo teniendo en cuenta que la diferencia espacial de este inmueble respecto al anterior resultaba desfavorable para la proyección de un discurso abarcador de todas las temáticas demandadas por el interés popular, lo que derivó en la adecuación de mecanismos alternativos como lo temporal dentro de lo permanente a fin de lograr la actualización sistemática del discurso museológico.

Tras una década de mantener las exposiciones cerradas al público ese mismo año se produjo la reapertura del museo con un discurso museológico orientado a enfatizar las potencialidades naturales así como las principales costumbres y tradiciones que distinguen la cotidianidad, significando la incorporación de otras temáticas no abordadas en el discurso inicial tales como la religiosidad y los recursos naturales locales. De igual manera se experimentó un avance en cuanto a los recursos expográficos empleados, permitiendo no solo equilibrar los niveles de información, sino también incrementar el nivel de atracción de las exposiciones.

#### 3.5.3.1. El Evento de Pioneros Investigadores, una práctica que contribuye a la formación profesional

Con la empírea propia de la década de 1980 el Museo Municipal 19 de Diciembre comenzó a potenciar los servicios educativos dirigidos a los estudiantes de primaria y secundaria básica acorde a la vinculación museo-escuela orientada por el MINCULT con énfasis en la historia local, lo que unido a la formación académica de la única museóloga con que contó la institución en aquel momento, la orientación de los mismos estuvo restringida al enfoque de los programas docentes de la asignatura Historia de Cuba. No obstante, lo que visto a través de las tendencias y concepciones actuales de la museología pudiera entenderse como limitación, constituyó un componente importante de la gestión del conocimiento de la historia y los valores patrimoniales de la localidad.

La vorágine fomentada en torno a este particular en el municipio condujo al fomento de mecanismos de articulación entre el museo, el sector educacional y la filial caimanerense de la Unión de Historiadores de Cuba (UNHIC) para estimular la actividad investigativa en los distintos sectores de la población, obteniendo como primer resultado un evento de investigación para adultos y la formación de un círculo de interés para promover la investigación de la historia local en el sector estudiantil antes mencionado, preámbulo del Evento de Pioneros Investigadores con alcance municipal desarrollado de manera sostenida durante las tres décadas de trabajo de la institución.

Los objetivos desde sus inicios han sido incentivar en los niños y jóvenes caimanerenses el amor por la historia local y el interés por la actividad investigativa, y aunque las enseñanzas participantes principales son la primaria y secundaria básica, resulta significativo el hecho de que no solamente se orienta este trabajo hacia los centros educacionales sino que también desde las comunidades que integran el municipio se fomenta el interés por el conocimiento y con ello la investigación de temas relacionados con los valores patrimoniales, lo que implica la vinculación de las familias y las instituciones sociales de las comunidades.

**Fotografía 10.** Evento Municipal de Pioneros Investigadores, 2015



Fuente: Fototeca digital del Museo Municipal 19 de Diciembre

Acorde a las referencias de Edita Castillo Puebla<sup>60</sup> esta práctica ha incentivado la formación vocacional y profesional de varias generaciones de jóvenes en la localidad como por ejemplo profesores de historia, maestros, investigadores y en los mismos profesionales que actualmente laboran en la institución museal “te puedo decir que yo fui parte de un círculo de interés cuando niña, participé en esos eventos de investigación pioneril y hoy

---

<sup>60</sup> Lic. Edita Castillo Puebla, directora del Museo Municipal 19 de Diciembre desde 2017, anteriormente técnico en museo y museóloga de la misma institución, 10 años de experiencia en la actividad.

tengo la suerte de ser la directora del museo municipal de Caimanera” (E. Castillo, comunicación personal, 15 de marzo de 2017)

La trascendencia de esta práctica en la formación profesional de personas vinculadas a la actividad museal constituye una peculiaridad en el contexto local caimanerense, lo que se traduce en expresión de la incidencia que alcanzan los museos en la orientación vocacional de las jóvenes generaciones cuando los mecanismos interinstitucionales se desarrollan debidamente coordinados con las diferentes instancias educativas, como es el caso, ya sea la formal, la informal y la no formal, resultando esto la principal condicionante de permanencia sostenida de esta práctica durante toda la gestión del Museo Municipal 19 de Diciembre.

#### 3.5.3.2. Acompañando para aprender a vivir

La dimensión educativa de los museos se extiende más allá de las etapas escolares propiamente, acompañando este proceso en diferentes momentos y diferentes circunstancias, tal es el caso de la participación del museo en el proceso de reinserción social de personas con antecedentes penales, que conjuntamente con el Museo Municipal 11 de Abril devienen en las únicas intuiciones del SPMG que mantienen esta práctica como una actividad sistemática, en tanto el resto la implementan de manera eventual. Lo distintivo en el ámbito de Caimanera y a diferencia de la experiencia de su homólogo imiense es que no está vinculada a un centro penitenciario propiamente sino a las personas que transitan por los regímenes de prisión domiciliar y libertad condicional, que con frecuencia mensual deben presentarse ante las autoridades judiciales como parte del trabajo de reinserción social.

El período en que la institución museal cerró las exposiciones al público por el deterioro del estado constructivo del inmueble, condicionó un contexto propicio para potenciar el acercamiento hacia los espacios comunitarios. En el proceso de planeamiento se realizó un análisis de los mecanismos a emplear para el accionar en los diferentes sectores de la población, emergiendo este sector como uno de los más desprotegidos desde la perspectiva del trabajo cultural, debido en lo fundamental que hasta ese momento no se había convocado la concurrencia de ninguna institución cultural entre las entidades participantes en el proceso de reinserción social, por lo que el museo se involucró

orientando el trabajo educativo con soporte en el patrimonio contenido en las colecciones y creando una actividad sistemática que tiene lugar bajo el título Aprendiendo a vivir.

Con la intervención del museo se logró la inclusión en el encuentro de un momento cultural donde son abordados temas relacionados con la historia local, el medio ambiente y el patrimonio en general, complementados en cualquiera de los casos con un museo móvil con muestras de colecciones concordante con la temática tratada. Esta práctica tiene una incidencia positiva en tanto ha contribuido a la concientización por parte de los involucrados en el referido proceso de la responsabilidad y utilidad social que tienen todos los ciudadanos por igual respecto al contexto donde se desenvuelven.

“Este espacio hasta la actualidad ha tenido gran impacto porque nos vinculamos con este sector de la población que como todos sabemos de una manera u otra en ocasiones no son bien aceptados por la población, sin embargo en este espacio se vincula el museo con ellos abordando temas de historia local relacionados con la comunidad, se conversa sobre los principales acontecimientos desde el punto de vista nacional y desde la localidad. Se traslada un museo móvil al tribunal municipal que es el mismo que se presenta en la institución museal. En esta última etapa se ha logrado también algo de animación propiamente, dígame algunas de las manifestaciones del arte como música y teatro. En el caso de teatro con una declamadora y en el caso de la música de un trovador que es uno de los miembros del grupo de personas que se está reincorporando a la sociedad, que además este joven con quien trabajamos directamente es miembro de la banda municipal de conciertos y lo hemos vinculado directamente a otras actividades del museo” (Castillo, 2017)

Con independencia de que el testimonio de Castillo es revelador de la trascendencia que tiene la labor del museo como facilitador en el proceso de reincorporación social de estas personas en el contexto caimanagerense, se consideró de vital importancia el alcance del mismo respecto a la sensibilización de las entidades involucradas “que en principio solo se convocaban entidades de la salud, principalmente psicólogos, luego se vinculó el museo y se logró una participación activa e integrada de todos los factores involucrados” (O. García, comunicación personal, 25 de marzo de 2017), al estimular las potencialidades de los participantes en virtud de la modificación de conductas y comportamientos, además en aras de la comprensión por parte de las autoridades competentes de la factibilidad de emplear mecanismos para la transformación de los encuentros pasivos en una dinámica participativa.

La permanencia sostenida de esta práctica por una parte constituye expresión del reconocimiento de la institución museal como un componente sustancial del proceso de

reinserción social de un sector importante de la población y por otra parte el conocimiento mismo que reciben en cada uno de los encuentros todos los involucrados por igual por lo que resulta una forma de fraguar de manera conjunta una conciencia responsable del aporte de cada uno en la protección de los valores históricos y patrimoniales de la localidad y más allá en el crecimiento y consolidación de los valores humanos.

#### 3.5.4. El Museo Provincial Guantánamo, de recinto penitenciario a museo<sup>61</sup>

El inmueble que ocupa el MPG, se encuentra ubicado en una de las arterias principales del CHU de la ciudad de Guantánamo, en las actuales calles José Martí, entre Prado y Francisco Vicente Aguilera. Construido por las autoridades españolas en la segunda mitad del siglo XIX, entre 1861 y 1862, para establecer en él la cárcel de la ciudad, en terrenos cedidos por el señor Agustín Soler Espalter, con presupuesto de las finanzas del municipio y además con donaciones realizadas por varios vecinos de la villa.

Ocupa un área de 1 056 metros cuadrados, de los cuales 956 están techados con madera y tejas dispuestas a cuatro aguas, quedando 100 metros a la intemperie correspondiendo al área del patio interior. Los 7.50 metros de altura del puntal, las paredes construidas de muros de piedra de 0.60 metros de espesor y las rejas de hierro, encargadas e importadas desde Cleveland, EE.UU, cumplía con los requerimientos de seguridad y control demandada por una institución de esta tipología. Para aquellos años en que aún se estaba fomentando la comarca la cual no contó con fecha fundacional y cuya data se ubica en la segunda década de siglo XIX, la ubicación del recinto penitenciario quedaba fuera de los perímetros del naciente núcleo poblacional debido, por supuesto, a lógicas razones de seguridad.

“Durante el siglo XIX fue la cárcel el edificio de mayor porte de la calle Martí (Manjón) en su porción urbanizable. Edificio de indiscutible sabor introvertido, como todos los de su tipo, abrazó algunas tendencias formales de las edificaciones neoclásicas de uso público que se ejecutaban en el oriente del país y resultó ser la edificación de la villa donde primero se desarrollaron esos elementos propios del neoclasicismo realizado en Cuba como el uso de las platabandas en las puertas y ventanas, la sustitución de los arcos de medio punto o mixtilíneos por otro como el rebajado o recto, usos de entablamentos con medida”. (Atarés, 2015, p.23)

---

<sup>61</sup> Al no existir referencias anteriores a esta tesis doctoral del desempeño del MPG a partir de la década de 1990, el contenido de este epígrafe está fundamentado principalmente sobre la base de la experiencia de 29 años de labor de la autora como museóloga de esa institución.

Los que de una forma u otra se han acercado al tema concuerdan en que la construcción de este inmueble respondió al fomento en la región del sistema de plantación esclavista, además puso de manifiesto la influencia de los moradores de la ciudad con una fuerte presencia de inmigrantes procedentes de varias regiones españolas y de franceses. “La construcción de este local en 1861, es un fiel reflejo del auge experimentado por la jurisdicción de Guantánamo en los primeros 60 años de siglo XIX, desarrollo sustentado en la industria azucarera y cafetalera, teniendo como base el trabajo esclavo” (Alonso, 1988, p.17) . El espacio destinado a las celdas o galeras, durante el período colonial, fueron pocas ya que el promedio de reclusos en esos primeros años era entre 40 y 50, razón por la cual una parte considerable del resto del inmueble fue ocupado por locales administrativos.

No solamente fueron encarcelados personas por cometer delitos comunes de robo, asesinatos, etc, sino también sirvió como depósito de esclavos, sobre todo aquellos que escapando de los crueles maltratos a que eran sometidos en las propiedades a las que pertenecían resultaban capturados en los montes, además a todo aquel que manifestara ideas concordantes con el independentismo respecto al estatus de colonia. Fue así que en 1895 en sus celdas guardaron prisión algunos de los expedicionarios de la goleta Honor, embarcación en la que el primero de abril de 1895 arribaron por playa Duaba, en las costas de Baracoa, Flort Crombet y Antonio Maceo, dos de los principales jefes de Ejército Libertador. Entre estos prisioneros se encontró Frank Agramonte, sobrino del patriota camagüeyano Ignacio Agramonte conocido como El Mayor.

Entre los años de 1882-1885, debido a la poca disponibilidad en el municipio de locales para algunas funciones políticas, en el edificio se instaló temporalmente la Casa Consistorial, sede de los concejales. Con el establecimiento de la República Neocolonial a inicios de siglo XX y dado el consecuente incremento de las manifestaciones de diferentes sectores sociales en protestas por las circunstancias existentes, la cárcel experimentó un crecimiento vertiginoso de su población penal, con el encarcelamiento de líderes de los diferentes sectores sociales, coincidiendo con los período de agudas crisis económicas y políticas llegando a recluir a más de 900 prisioneros al finalizar la tercera década de siglo, lo que trajo aparejado el deterioro de la edificación y de las condiciones de habitabilidad por la escases de alimentos y un alto nivel de insalubridad, situación que continuó hasta el final de la República.

Posterior al triunfo revolucionario, el recinto penitenciario funcionó hasta 1967 en que fue trasladado fuera del perímetro urbano y el inmueble pasó a ser utilizado como almacén por diferentes entidades estatales, provocando ello un progresivo y agresivo deterioro, situación que persistió hasta 1980 en que la autoridades gubernamentales y culturales de la ciudad avalaron la pertinencia de su restauración para establecer el museo municipal. El 29 de noviembre de 1983, el CHU fue testigo de un importante acontecimiento, la otrora cárcel de la ciudad abrió sus puertas como institución cultural, el Museo Municipal. El edificio, contenedor de significativos valores históricos y arquitectónicos, fue declarado en 1988 Monumento Local. Un año más tarde se le otorgó la categoría de Museo Provincial y Centro Metodológico, lo que implicó que asumiría la función rectora de la naciente red provincial de museos.

**Fotografía 11.** Vista exterior del MPG, 2014



Fuente. Fototeca digital del MPG

Con un discurso museológico a tono con los primeros años de la puesta en práctica de la Ley no. 23 para la apertura de los museos municipales, la institución puso a disposición del público una variada información sobre los aspectos más relevantes de la historia de Guantánamo, en límites provinciales, acorde al esquema concebido para el montaje expográfico, por lo que las salas de exposiciones permanentes fueron concebidas en el siguiente orden: Arqueología Aborigen, Colonia, Guerras de Independencia del siglo XIX, República Neocolonial, Lucha Insurreccional, Logros de la Revolución y Base Naval.

Indudablemente la apertura de este museo resultó ser un verdadero acontecimiento en el contexto cultural guantanamero en la década de 1980, con lo cual se puso a disposición pública el patrimonio histórico que la propia comunidad había aportado. Los recursos expográficos estuvieron en concordancia con las concepciones museográficas operantes y con la disponibilidad de recursos materiales; elementos de montaje: paneles, vitrinas, panelesvitrinas y módulos, elaborados de playwood y cristal, que llegaban a tener 2.00 metros de alto, unido al grosor de los cristales dificultaban la conservación preventiva sistemática de los exponentes. Los elementos didácticos rotulados en los cristales de paneles y vitrinas interferían en la adecuada visual de los exponentes y al mismo tiempo la transparencia de los cristales dificultaba las lecturas.

#### 3.5.4.1. La renovación del discurso museológico.

Un lustro posterior a la fundación, el discurso museológico comenzó a tornarse desactualizado, dado el cambio en el pensamiento de técnicos y especialistas a partir de la constante superación en temas relacionados con las tendencias de la ciencia museológica tanto a nivel nacional como internacional. Justamente en las postrimerías del siglo XX se tomó la decisión, amén de las dificultades impuestas por la crisis económica, de renovar el entorno expositivo con la firme intención de que las colecciones resultaran el artífice en el proceso de comunicación museal, con tal propósito se iniciaron nuevas propuestas de guiones que entre los años 2002 y 2004 dieron como frutos:

1. La reinterpretación de la primera de las salas de exposición, ahora con el nombre de Comunidades Aborígenes.
2. La numismática y las armas que estuvieron presentes en diferentes espacios expositivos, se presentaron como colecciones en las nuevas salas de Arma de Guerras y Numismática.
3. Se mostró la vitolfilia como nueva temática, no sólo en las exposiciones sino también como nueva adquisición en las colecciones.
4. Se actualizó el nivel de información de la sala de Base Naval.

Las áreas expositivas y locales administrativos que en principio resultaron suficientes para la distribución espacial de las exhibiciones acorde a la estructura concebida en el discurso museológico fundacional, con el giro dado en la etapa de renovación comenzaron a presentar

otras necesidades. Una de las problemáticas que emergió a partir de las nuevas concepciones del discurso museológico fue el problema espacial de las exposiciones tanto permanentes como temporarias por lo que ha constituido uno de los retos que de conjunto han tenido que enfrentar todos los trabajadores de la institución, lo que pudiera traducirse en un crecimiento sostenido por más de quince años de las colecciones, mientras que las exposiciones se mantuvieron estáticas por igual período de tiempo.

Aun con mayores inconformidades, y el planteamiento de nuevos retos, se valoró la necesidad de incluir dentro de las colecciones museales y del discurso museológico los valores naturales que atesora la provincia, que la hace un verdadero baluarte del patrimonio natural cubano, por el alto grado de endemismo y biodiversidad presentes en el territorio, de manera que se emprendió la construcción de la colección de ciencias naturales, osada labor ya que el museo no contaba para entonces con esta especialidad dentro de sus profesionales, de manera que fue necesaria la colaboración de especialistas de la UPSA, profesores de la entonces Universidad de Ciencias Pedagógicas de Guantánamo y la especialista de patrimonio natural de la OMSH. Luego de varios años de trabajo, el 2 de diciembre de 2009 quedó inaugurada la sala de Patrimonio Natural.

El empeño continuó y otro viejo anhelo se tornó realidad, dar a conocer a las generaciones presentes el trascendental acontecimiento del 18 de septiembre de 1980 cuando el guantanamero Arnaldo Tamayo Méndez se convirtió en el primer cosmonauta cubano y de América Latina, al protagonizar el vuelo espacial conjunto URSS-Cuba, a bordo de la nave Soyuz 38, junto al cosmonauta soviético Yuri Romanenko. Estas nuevas propuestas favorecieron, sin lugar a dudas, la renovación de la imagen de la institución, de lo que da fe la gran acogida por parte de públicos de todas edades y niveles, además la introducción de la temática tecnológica en las colecciones y exposiciones.

Conjuntamente con las exposiciones, otras labores complementan la razón de ser de cualquier museo como la conservación, eje medular encargada de garantizar la perpetuidad de la salud de los objetos museales, sobre el soporte de la prevención y la sistematicidad. El trabajo de animación sociocultural resulta primordial para llevar a vías de hecho el intercambio con el público que afluye al museo por diferentes motivaciones desde la visita a las exposiciones como a solicitar consultas sobre la historia local. Esta labor se materializa a

través del desarrollo de actividades sistemáticas que con frecuencia semanal, tratan de satisfacer gustos y preferencias de niños, adolescentes y adultos, con temas estrechamente relacionados a las colecciones y con el patrimonio en su concepción más abarcadora.

#### 3.5.4.2. Nueva concepción, nueva práctica expositiva

De manera general y visto a través del prisma de las tendencias actuales de la museología y la museografía, el nivel de atracción de las exposiciones inaugurales era bajo, mientras que el informativo no se sustentó en resultados investigativos actualizados de la historia local. Con el inicio del siglo el MPG comenzó a exhibir una nueva imagen y sobre todo se inició un proceso de relativa y esporádica participación de la comunidad en la concepción de los guiones museológicos. El esquema conceptual del discurso inaugural, como ya se ha referido con anterioridad, elaborado desde y por especialistas de la DNPC, fue reemplazado por un discurso sustentado en resultados investigativos sobre la historia local, entendido lo local en términos de provincia y en otras disciplinas científicas como la etnografía, etnología y la antropología.

Tras tres lustros de permanencia del mismo discurso museológico unido al carácter rutinario que habían adquirido las actividades de animación sociocultural, emergió en las postrimerías de siglo XX y albores del XXI la necesaria reorientación de la dinámica museal con un sentido más abarcador y se inició un proceso de planeamiento de nuevos guiones para las exposiciones permanentes desde una perspectiva integral en cuanto a la conformación de un equipo de trabajo que incluyó museólogos, conservadores y un arquitecto como museógrafo. Este proceso, si bien aún distaba de la requerida interdisciplinariedad, sí representó un avance respecto a la década de 1980 en la medida que fue asumido por profesionales de la propia institución y del CPPC. Trabajo que se desarrolló de manera paulatina y comenzó a materializarse a partir del 2001 con la reapertura de la sala de Comunidades Aborígenes.

En la versión inicial esta exhibición ocupaba solamente la primera de las salas de exposiciones permanentes, con la renovación de la misma fue necesario asignarle un espacio más amplio. Un aspecto que le confirió una dimensión participativa a este proyecto expositivo fue la vinculación de descendientes de aborígenes que habitan en determinados lugares de la provincia, incluyendo la propia ciudad de Guantánamo, de manera que resultaron muy

oportunas sus consideraciones acerca de cómo deseaban ver reflejadas sus raíces culturales en la exposición y además sirvieron como modelos a las esculturas concebidas para mostrar las características físicas de los primeros habitantes que aún permanecen en esa descendencia lo que ha sido corroborado a través de estudios antropológicos practicados a estas comunidades.

O sea lo que con anterioridad se reducía a un vitrinismo, con el empleo de herramientas antropológicas se recrearon y con ello se comunicaron de una manera más práctica y adecuada las costumbres, materiales y modos de vida inherentes a los diferentes grupos culturales que habitaron el territorio anterior al proceso de conquista y colonización hispana y que constituyen uno de los pilares principales de la identidad guantanamera. Nuevas colecciones fueron exhibidas a través de las cuales se puso a disposición de toda la comunidad aspectos relacionados con estos grupos, hasta entonces poco divulgados incluso ni en los propios materiales bibliográficos dirigidos a la enseñanza de la historia de Cuba, y desde esta perspectiva, esta exposición resultó novedosa en el accionar museológico provincial.

A partir de esos momentos la estructuración de los programas pedagógicos de las exposiciones que sustentan los servicios educativos se conforman a través de un conjunto de acciones donde se enfatizan y se amplían los conocimientos que ofrecen las exhibiciones, lo que permite una dinámica interactiva entre el visitante y la exposición. Conferencias, proyecciones de materiales fílmicos, círculos de interés, encuentros entre especialistas de las entidades con incidencia directa en temas medioambientales, celebraciones de efemérides vinculadas al medio ambiente, etc., resultan algunas de estas acciones.

Desde el punto de vista museográfico se comenzó a experimentar la integración de elementos naturales locales ya fuera en el mobiliario del montaje o como apoyo. Esta proyección de las exposiciones constituyó una novedad en el SPMG en la medida que por primera vez se exponían colecciones vinculadas a temáticas que no habían sido tratadas hasta el momento en los discursos museológicos como es el caso de las ciencias naturales, para divulgar las riquezas del patrimonio natural de la región y con ello acercar a las comunidades distantes de los entornos naturales a ese nuevo conocimiento, fortaleciendo el mensaje educativo, responsabilidad de toda institución museal. Además por primera vez se introdujo recursos tecnológicos en función de apoyar las exposiciones.

En correspondencia con el carácter sistémico del proceso museal la incorporación de nuevas temáticas constituyó otro reto a enfrentar por los museólogos del MPG en la medida

del amplio nivel de información al que fue necesario acudir para poder planear y organizar la proyección de los guiones museológicos y más aún cuando los museólogos no cuentan con formación en ninguna de las disciplinas afines a estas materias, resultando de vital importancia la colaboración de especialistas de otras entidades como el propio Tamayo Méndez quien aportó el 90% de las colecciones y un nivel importante de información sobre el vuelo espacial del cual fue protagonista y miembros de la comunidad como el caso del señor Claudio Jacobo Braw, licenciado en biología quien realizó la colecta y taxidermia de las especies que conforman las colecciones de ciencias naturales, además de colaborar en la documentación de las mismas.

La experiencia se extendió a poner a disposición de la comunidad el museo como espacio para la divulgación de las expresiones de la cultura popular tradicional a través de la participación protagónica de sus miembros en la concepción y ejecución de exposiciones temporarias en las que la institución actuaba como facilitador del proceso de promoción, fortalecimiento y legitimación de las tradiciones populares con un enfoque participativo.

**Fotografía 12.** Artesana explicando la concepción de su obra durante la inauguración de la exposición Artesanía Popular Tradicional, 2007



Fuente. Fototeca digital del MPG

Las prácticas que en el orden expositivo se comenzaron a implementar por el MPG durante la primera década del siglo XXI, constituyeron experiencias novedosas en el contexto del SPMG concordantes con los presupuestos de la nueva museología, en tanto mecanismos de reafirmación del sentido de pertenencia, de estimulación del interés por el conocimiento y la preservación de los valores patrimoniales y la concientización del significado del museo como espacio participativo, de convergencia e intercambio de valores y por tanto de su incidencia en la formación general integral y el mejoramiento de la calidad de vida de los sujetos a través del fortalecimiento de los recursos patrimoniales de las comunidades.

En sentido general las prácticas desarrolladas por los museos municipales Fuerte Matachín, 11 de Abril, 19 de Diciembre y el MPG constituyeron pautas para la concepción de la propuesta estratégica ya que su sostenibilidad radica, a criterio de la autora, en dos aspectos básicos: en el enfoque integrador y participativo y en la implementación de mecanismos de adecuación acorde a las circunstancias específicas de cada momento, lo que ha resultado fundamental para la operacionalización de las mismas. En esencia de lo que se trata es de adecuar el quehacer museológico a las particularidades de cada contexto local, siempre sustentado en la integración y la participación activa de los comunitarios como principales portadores de las potencialidades que pueden hacer más dinámico dicho proceso.

## **CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE ESTRATEGIA PARA EL SISTEMA PROVINCIAL DE MUSEOS DE GUANTÁNAMO**

#### 4.1. En torno al concepto de estrategia

El término estrategia es muy antiguo, proviene del griego *strategía* y está asociado a las prácticas de carácter militar. Acorde a la definición que ofrece la Enciclopedia Ilustrada Cumbre es: “Arte y ciencia de disponer el movimiento de las tropas hasta el instante de la batalla” (1966, p.538). Con el trascurso del tiempo no solamente fueron concebidas acepciones bélicas para definir este término, sino que se les fueron incorporando nuevos significados en la medida que las más diversas ciencias, disciplinas, estudiosos, interesados, tendencias, etc, fueron asumiendo sus principios básicos con fines organizacionales y como herramienta para alcanzar determinados propósitos.

El Diccionario Enciclopédico Salvat Universal (1981, p.233) define como: “rama del arte de la guerra que abarca todo lo referente a la concepción, preparación y dirección de las batallas que se plantean y desarrollan con la finalidad de lograr determinados objetivos”. Sin embargo este mismo Diccionario recoge otras acepciones más generales: “Plan, método o conjunto de maniobras para alcanzar determinado fin” y “En un proceso regulable, el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento”. El Instituto de Literatura y Lingüística de Cuba en El Breve Diccionario de la Lengua Española (2006, p.62) señala como segunda acepción del término “Conjunto de acciones o planes coordinados para lograr un objetivo deseado: Estrategia política, estrategia económica, estrategia del juego”.

Para María Moliner (1994, p.24) la estrategia resulta el “arte de dirigir un asunto para lograr el objeto deseado”. K. J. Halten plantea que "es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización” (citado por Betancourt 2013, p.75). Según George Morrissey, citado por Betancourt (2013) el término estrategia suele utilizarse para describir cómo lograr algo, como la dirección de una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. Los usos más comunes del término se resumen en:

- a) Programa general de acción y distribución de esfuerzos y recursos para lograr objetivos amplios.

- b) El programa de objetivos de una organización y sus cambios, los recursos utilizados para lograr esos objetivos y las políticas referentes a la adquisición, uso y disposición de estos recursos.
- c) La determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para lograrlos (Escalante, 2015, p.17).

Haciendo un análisis de estas definiciones de estrategia se observan algunos aspectos comunes:

1. Expresa el sentido, la dirección hacia la cual se encamina la organización.
2. Define las acciones a realizar para cumplir los objetivos de la organización.
3. Concibe la asignación de recursos y la organización del personal para desarrollar dichas acciones.
4. Se define en función de las características del entorno.
5. Determina y comunica una imagen de la clase de empresa que se pretende.

La estrategia debe intentar aprovechar las oportunidades del entorno y ser compatible con los recursos presentes y previstos, pero teniendo en cuenta siempre su adaptación a los valores y aspiraciones de los directivos, así como a las necesidades sociales, los recursos diversos a utilizar y las habilidades o competencias a explotar (Bueno & Morcillo, 1993), y no sólo los factores actuales sino también los recursos y capacidades que no se poseen y que son potenciales para ampliar y desarrollar estrategias en el futuro (Grant, 1992). En su obra, R. Gárciga, (1999) destaca las siguientes características de la estrategia:

1. Dan una visión de futuro, con carácter activo y anticipante.
2. Aportan un marco para la dirección unificada de la organización en función de sus metas principales.
3. Orientan los recursos y los concentran en el desarrollo de ventajas competitivas.
4. Indican la necesidad de adaptación sistemática al entorno.
5. Enfatizan en encontrar posiciones más favorables.
6. Enmarcan las acciones futuras, considerando diversos y probables escenarios.
7. Tienen un impacto final importante.

Desde estos rasgos distintivos de la estrategia en su carácter orientador y previsor del futuro a partir de condicionantes del presente resulta importante poner atención a la noción de

estrategia que propone Bordieu (2001), dado el fundamento sociológico de la misma concordante con el basamento en esta disciplina que tiene la sociomuseología, dotada de un valor heurístico por la “vinculación que ella supone entre la orientación de las prácticas y las coordenadas que ubican a los agentes en determinadas regiones del espacio social” (Wilkis, 2004, p.127).

“La observación muestra que, aun en ese universo en que los medios y fines de la acción y su relación se llevan a un grado muy alto de explicitación, los agentes se orientan en función de intuiciones y previsiones de sentido práctico, que muchas veces deja implícito lo esencial y, a partir de la experiencia adquirida en la práctica, se embarca en estrategias “prácticas”, en el doble sentido de implícitas, no teóricas y, cómodas, adaptadas a las urgencias de la acción” (Bourdieu, 2001, p.22).

La noción bourdieriana de estrategia alude a la existencia de agentes que pueden concebir y ejecutar acciones prácticas, respondiendo de manera coherente a objetivos previamente establecidos, observando la sistematicidad con la que se desarrollan a través del tiempo determinadas prácticas de que tienen una trayectoria objetiva y que redundan en un cúmulo de experiencias que les permite a los agentes en cuestión trazar directrices consustanciales no solamente con la necesidad de la acción sino además acorde a las especificidades de cada espacio social.

Acorde a otros autores como Betancourt, (2008) las estrategias que se implementen en el contexto cubano deben cumplir con determinadas condiciones básicas orientadas a dar respuesta a problemas solubles y no imposibles; deben estar en correspondencia con la política que desarrolla el Estado; deben ser operativas y no una simple abstracción; se pueden traducir en acciones y asignaciones específicas; deben ser selectivas en lugar de generales con el propósito de hacer posible los recursos y los esfuerzos; deben elaborarse con la participación de los encargados de ejecutarla; dan la posibilidad de ofrecer impactos positivos a corto plazo y difundir los resultados, con el fin de evitar el escepticismo y deben dejar un margen de compatibilidad con otras estrategias.

Estas definiciones plantean aspectos generales de las estrategias, entre ellos la planificación, la movilización de medios y la orientación adecuada de los mismos para materializar los objetivos propuestos. Vilariño (2008) expresa que las estrategias se emplean habitualmente para proyectar el futuro de empresas e instituciones, también es pertinente en otros sujetos del desarrollo como pueden ser las estructuras gubernamentales, en los niveles locales y consejos populares.

Según Betancourt, (2013) en un proceso de reflexión estratégica se establece la diferencia entre lo urgente y lo necesario, además de crear en la sociedad una cultura estratégica en la cual todos los agentes tienen una visión común, su futuro y el camino que habrá de seguirse para alcanzarlo. En consecuencia, la adopción de este nuevo enfoque tiende a reforzar la planeación actual, y a reorientar el desarrollo. Las estrategias se conciben para los diferentes niveles y actividades a desarrollar; así en el ámbito de un país se deben concebir para las diferentes esferas de la vida, es decir, social, económica, política, entre otras, todas las cuales deben estar debidamente coordinadas y mostrar una coherencia interna.

En cada sector o rama de la economía las estrategias pueden dividirse en globales, específicas para una actividad dada y/o para una región o comunidad determinada, y de igual forma deben definirse las que tienen un carácter funcional y determinarán los objetivos a alcanzar en las actividades funcionales más importantes. La estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, consigue ventaja para las organizaciones a través de su configuración de recursos, en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades y cumplir las expectativas de los interesados (Fernández, 2007, p.18)

En la actualidad el concepto estrategia ha pasado a ocupar un espacio relevante en el trabajo con comunidades. La estrategia comunitaria según González, (2010) es una visión de largo alcance que debe ser elaborada por los vecinos en varias sesiones o talleres de planeación, por lo que se necesita ampliar participación de la base, para alcanzar una mayor diversidad de género, grupos etarios y profesiones, en fin lograr una visión articulada y compleja de la comunidad. La formulación de estrategias en las comunidades se ha convertido en una necesidad, a lo que ha contribuido su complejidad e interacción entre los actores que allí habitan. Para Guzón (2006) la elaboración de estrategias comunitarias debe complementarse con el involucramiento de las entidades locales como responsables de las actividades que le corresponden, por otra parte los consejos populares como canalizadores y promotores de la participación auto- transformativa de la población.

Visto hasta aquí las diversas perspectivas en que puede ser empleada una estrategia como proceso organizacional, debidamente estructurado para lograr determinados propósitos y concordante con el objetivo general de esta tesis, es asumido el criterio de que una estrategia establece un sentido de dirección en el cual se busca obtener ciertos resultados, mediante el desarrollo sistemático de un conjunto de acciones relacionadas entre sí, consistente en el

tiempo y dirigida a los elementos que impactan en los resultados a lograr y organizando el personal involucrado con el desarrollo de estas acciones.

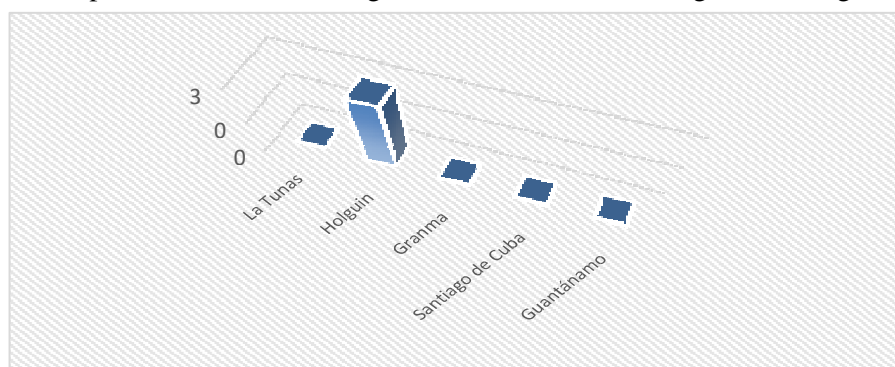
#### 4.2. Recursos metodológicos para el diseño de la estrategia.

Como cualquier otra investigación una estrategia debe responder a determinados planteamientos generales, que a su vez funcionan como herramientas y guías del recorrido a realizar a fin de que se responda adecuadamente a los objetivos propuestos.

“El planteamiento general de la investigación debe responder fundamentalmente a las siguientes cuestiones: ¿Para quién y para qué se hace? ¿Quién lo hace? ¿Por qué? ¿Cómo? ¿Cuándo? La primera pregunta exige plantearse cuáles son los objetivos "de fondo" de la investigación qué efectos tendrá sobre la comunidad (...) La segunda pregunta supone constituir el equipo investigador, equipo que generará todo el proceso que va a implicar progresivamente a otros actores sociales. Finalmente, las preguntas ¿por qué? ¿cómo? y ¿cuándo? conviene que sean respondidas con la elaboración de un proyecto de investigación que defina cuáles son los objetivos que se persiguen, cuál va a ser la metodología seguida y en qué fases y tiempos se va a desarrollar”. (Martí, 2011, p.3)

Concordante con estos presupuestos se consideró pertinente conocer cómo se desenvuelve la implementación de estrategias en el escenario museológico cubano, para lo cual se realizó un levantamiento en el contexto de las provincias del oriente del país, región a la que pertenece la provincia de Guantánamo. El levantamiento se realizó en las cinco provincias orientales<sup>62</sup>, a través de entrevistas a directivos y especialistas de los museos provinciales, el resultado fue el siguiente:

**Gráfico 19.** Implementación de estrategias en el contexto museológico de la región oriental de Cuba



Construcción de la autora. Fuentes: Entrevistas a: MSc. Maricela Vázquez Rodríguez (Museo Provincial Las Tunas; Lic. María Caridad Osorio Fernández-Musóloga Museo Ciencias Naturales de Holguín/ MSc. Iliana Donatién Vega (Museo Provincial La Periquera, Holguín); Lic. Lisandra Echavarría Hidalgo (Museo Provincial Antonio López Fernández, Bayamo (Granma); Lic. Aidé Gonzáles Pérez- (CPPC Santiago de Cuba).

<sup>62</sup> Las provincias localizadas en la parte oriental de la Isla de Cuba son: Las Tunas, Holguín, Granma, Santiago de Cuba y Guantánamo.

Solamente la provincia de Holguín fue la que reportó tres estrategias: *Gestión ambiental para la protección de humedal de balsas* del Museo Municipal de Gibara; *Estrategia participativa en la comunidad* del Museo Municipal de Moa y *Estrategia para los espacios fijos* del Museo de Ciencias Naturales. En Guantánamo, de las instituciones que integran el CPPC solamente la OMSH tiene implementada la *Estrategia Integral de Intervención en una zona de alto valor histórico de la ciudad de Guantánamo*, mientras que las instituciones que integran el SPMG carecen de una herramienta coherente y estructurada que orienten la dinámica museal desde enfoques integradores e interdisciplinarios, evidenciado en la ineficacia de la proyección comunitaria de los museos guantanameros.

Durante el proceso de pesquisa fueron consultados diferentes materiales referentes a las normas metodológicas para investigaciones de acción participativa, intervención comunitaria, diseño de estrategias publicados en diferentes contextos geográficos como Europa, América Latina y como parte de esta, en Cuba, a partir de variados enfoques, asumiendo los vínculos relacionales entre unas y otras, con la intención de ganar claridad respecto a los presupuestos metodológicos para articular de manera armónica la proyección hacia la comunidad desde la función de facilitadores que deben realizar los profesionales de museo.

“Es preciso señalar que la Intervención Comunitaria es el conjunto de acciones destinadas a promover el desarrollo de una comunidad a través de la participación activa de esta en la transformación de su propia realidad. Por tanto, pretende la capacitación y el fortalecimiento de la comunidad, favoreciendo su autogestión para su propia transformación y la de su ambiente. Dando a la comunidad capacidad de decisión y de acción se favorece su fortalecimiento como espacio preventivo”. (Mori, 2008, p.81)

Todo proceso de intervención comunitaria debe perfilarse con un sentido integral y dinámico, en la medida que los sujetos que interviene en el proceso de una forma u otra, actúan de manera activa en la transformación de las realidades de cada entorno comunitario acorde a sus especificidades y a las problemáticas concretas que lo afectan. En correspondencia con estos planteamientos los beneficios de este proceso para el diseño de la propuesta estratégica quedaron resumidos de manera general en los siguientes aspectos:

1. Facilitó el acercamiento y a familiarización a los entornos comunitarios.
2. Facilitó la identificación de las inquietudes de las comunidades respecto al desenvolvimiento de las instituciones museales.

3. Permitió a aplicación de diferentes técnicas de recogida y análisis de la información.
4. Incentivó el interés de las comunidades por la protección del patrimonio que les pertenece.
5. Fueron creadas las bases para la participación activa de los miembros de la comunidad en los procesos museológicos.

En realidad no existe una metodología única para la concepción de estrategias, estas varían acorde a las necesidades e intereses específicos de las organizaciones, instituciones o empresas que la adopten por lo que para los efectos de este trabajo, se elaboró un modelo propio tomando como recurso metodológico principal las bases propuestas por Rodríguez y Portuondo (2004) por considerar que es la metodología que en mayor medida tributa al objetivo general de esta investigación al estar diseñada tomando en cuenta las pautas seguidas a partir de 1995 por los organismos de la Administración Central del Estado (ACE), los consejos de administración territoriales, de los cuales forma parte el sector de la cultura, entidades e instituciones en cuanto a la introducción y generalización de la Dirección por Objetivos (DPO)<sup>63</sup>, a lo cual se sumó en 1998 la planificación estratégica con la finalidad de conformar una cultura organizacional ajustada al contexto cubano.

Atendiendo que las instituciones patrimoniales operan a través de la DPO fue necesario hacer un análisis de los programas de desarrollo cultural que se llevan a cabo en Cuba acorde a la estructura con que opera este sector. Para lo cual se tomó como punto de partida referencial una versión oficial del organigrama de dicha estructura que permitió por un lado estructurar el análisis en sentido jerárquico acorde a la misma operatividad con que se gestiona el patrimonio cubano. Y por otro orientar de manera adecuada un conjunto de observaciones que pudieran ser consideradas para proyecciones futuras de las entidades competentes.

---

<sup>63</sup> La Dirección por Objetivos (DPO) también denominada Administración Por Objetivos (APO), es un proceso de definición de objetivos dentro de una organización por el que los directivos y los empleados estén de acuerdo con los objetivos y entiendan lo que tienen que hacer en la organización con el fin de alcanzarlos. El término "Administración por objetivos" fue popularizado por Peter Drucker en su libro de 1954 *The Practice of Management*. (Lemes Fernández, Lino (1997). DIRECCIÓN POR OBJETIVOS: gerencia de la efectividad, p.6)

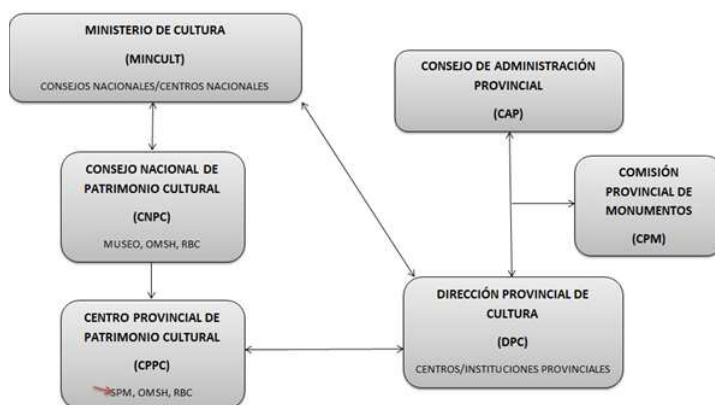
**Esquema 3.** Versión del organigrama de la estructura operativa del sector de la cultura para la gestión del patrimonio.



Fuente. CNPC. Programa de Desarrollo Cultural

Aunque se tomó como punto de esta versión oficial, se consideró la pertinencia de elaborar un organigrama de estructura en virtud de una mayor comprensión del propósito del análisis, en tanto esta versión no incluye la vicepresidencia de museos, máxime si se tiene en cuenta que la mayor cantidad de instituciones encargadas de la gestión del patrimonio en Cuba se concentran en el SNMRC y su correspondiente representación territorial, de igual manera excluye la dirección del RBC, quedando representada básicamente la gestión del área de monumentos.

**Esquema 4.** Organigrama de la estructura operativa del sector de la cultura para la gestión del patrimonio elaborado en función del análisis de los programas de desarrollo cultural.



Construcción de la autora

Los referidos documentos constituyen los instrumentos que respaldan la gestión cultural a través de la proyección de estrategias temporales atemperadas a las realidades de cada territorio, con alcance multisectorial y multiinstitucional y con un desempeño dinámico e integrador. El propósito fundamental del análisis radicó en establecer una relación referencial entre los documentos respecto a las proyecciones estratégicas para la gestión de patrimonio en general y de las instituciones museales en particular, con énfasis en el trabajo comunitario, lo que permitió visualizar la factibilidad de diseñar una propuesta para el SPMG.

#### 4.2.1 De las prioridades del Programa de Desarrollo Cultural del MINCULT

Las prioridades que mantiene el MINCULT en el Programa de Desarrollo Cultural (PDC)<sup>64</sup> constituyen los pilares de la gestión y planificación estratégica de todas las instituciones culturales, desde la instancia municipal hasta la nacional. Están sustentadas en los lineamientos trazados en el VII Congreso del PCC, sobre el reconocimiento de que:

“(…) hay que perfeccionar los Programas de los territorios, a partir de su evaluación en las Asambleas del Poder Popular en cada instancia, y continuar el análisis y aprobación de aquellos diseñados para los Institutos y Consejos que atienden las políticas de la creación, desarrollo y promoción artística y literaria” (Ministerio de Cultura [MINCULT], 2016)

En sentido general las estrategias definidas por el MINCULT en el PDC resultan la partida de la implementación de programas y proyectos en los territorios como mecanismos organizacionales y de fortalecimiento de los vínculos entre las instituciones culturales y las comunidades sustentados en los principios de reafirmación y desarrollo de la identidad nacional; conservación y difusión del patrimonio cultural; reconocimiento a la diversidad cultural; fomento y estímulo a la creación artística y literaria; respeto y apoyo al protagonismo y creatividad de las comunidades en la conducción de sus procesos socioculturales y el reconocimiento al papel de la cultura en el impulso y orientación de los procesos socioeconómicos (MINCULT, 2016).

Consecuente con sus principios básicos este programa tiene un carácter integrador en tanto no solamente propicia la unificación de los componentes del sistema institucional de la cultura, sino que apunta a una mayor intervención y protagonismo en la gestión cultural de las

---

<sup>64</sup> El Programa de Desarrollo Cultural es la expresión de los lineamientos de la política cultural en un nivel de concreción que, a partir de las características específicas de la situación cultural y del entorno socioeconómico y político - ideológico incluye un sistema de objetivos estratégicos, de indicadores de evaluación y el análisis de los recursos para su ejecución. (Dirección Nacional de Programas Culturales, 2001, p.13)

comunidades a partir de la adecuación a las realidades y potencialidades de cada una “encaminada a fomentar y estimular la creación artística-literaria, la conservación y preservación del patrimonio cultural, contribuir a una mayor participación de sectores y grupos sociales, además de asegurar la formación y superación del potencial humano para la labor cultural” (Cruz, 2011, p.3).

La concepción integradora del Programa expresa su carácter sistémico y el necesario y constante progreso del desempeño de todos los actores participantes del proceso, propiciando el incremento de los niveles de compromiso con el desarrollo de las comunidades a través de la coordinación entre los organismos, organizaciones e instituciones involucradas. Uno de los ejes priorizados en la política del MINCULT es la atención al patrimonio cultural y en virtud de ello la necesaria formación de especialistas en esta área y el fortalecimiento del trabajo de extensión en escuelas y comunidades, concordante con esto otra prioridad es el apoyo a los proyectos comunitarios de difusión de la historia en general y de los valores patrimoniales en particular, con el uso de museos, sitios de significación histórica, instituciones y espacios en los que se estimule el interés por el conocimiento, el amor y el sentido de pertenencia y pertinencia hacia los valores identitarios.

Se coincide con que el PDC del MINCULT recaba la conjunción de una multiplicidad de actores y factores en función de la generación dinámica de oportunidades en virtud del desarrollo sistemático e integral de las comunidades a través de la adopción de alternativas para la implementación de los diferentes modelos de gestión cultural con los recursos y potencialidades existentes tanto en el contexto institucional como en el comunitario en los que los miembros participan del proceso en su doble condición de actores y espectadores.

No obstante, este Programa, desde la responsabilidad y generalidad que le compete enfrenta el reto de su constante actualización, por una parte debido a la inestabilidad económica del país y por otra al desconocimiento e incomprensión por parte de decisores gubernamentales e institucionales del papel cada vez más creciente de los procesos culturales en general y de los museos en particular en el desarrollo integral de las localidades y en el fortalecimiento del sentido de pertenencia hacia el patrimonio cultural.

#### 4.2.2 .Del Programa Cultural del Consejo Nacional de Patrimonio Cultural

El CNPC en su condición de entidad adscripta al MINCULT, rectora desde el punto de vista metodológico de “la labor de protección del patrimonio cultural en sus diferentes manifestaciones” (Consejo Nacional de Patrimonio Cultural [CNPC], 2015), es responsable de orientar los programas que se desarrollan en el contexto de las instituciones subordinadas, principalmente los CPPC, además de coordinar la preservación del patrimonio con otras instituciones pertenecientes o no al sector de la cultura y con otros organismos de la Administración Central del Estado, por lo que desde este punto de vista la proyección del CNPC es integradora. No obstante se consideró la pertinencia de realizar algunas reflexiones en tanto este documento como rector de la política cubana para el trabajo patrimonial excluye de su contenido aspectos que intervienen directamente en la gestión del patrimonio en sentido general y de las instituciones museales en particular.

Este PDC proyectado para el período 2015-2020 parte de las principales deficiencias que actualmente están obstaculizando el desempeño del trabajo con el patrimonio en general y el desempeño del SNMRC en particular, enfatizando en los aspectos concernientes a la conservación de los bienes muebles e inmuebles, marco jurídico, PCI, capital humano, programación cultural, difusión y soporte tecnológico. Sobre la base de estos aspectos está orientada la proyección estratégica cuyo objetivo general es:

“Proteger, conservar y promocionar el patrimonio cultural de la nación a partir de su investigación, inventario y conservación de sus disímiles manifestaciones, la formación y capacitación del personal especializado y la rectoría metodológica de la gestión de los Museos, Monumentos, el Patrimonio Inmaterial y los Bienes Culturales” (CNPC, 2015).

En primera instancia se observó que en el objetivo estratégico general no fueron contempladas las dimensiones natural e industrial del patrimonio. El tratamiento dado a estas dimensiones estuvo a nivel de criterios de medidas “Definida la línea de publicaciones temáticas dedicada a los diferentes tipos de patrimonio (natural, inmaterial, industrial, documental, etc)” correspondiente al objetivo específico no.8 “Incrementar las acciones de promoción a nivel nacional e internacional de lo más representativo del patrimonio de la nación” (CNPC, 2015). El patrimonio natural estuvo comprendido en otro criterio de medida “Fortalecidas las acciones de colaboración con el CITMA y el Centro Nacional de Áreas Protegidas (CNAP) para la protección del patrimonio natural, el medio ambiente y la educación ambiental” (CNPC, 2015) incluido en el objetivo específico no.11 “Ampliar y

fortalecer los vínculos de trabajo con otras instituciones nacionales vinculadas con la labor de protección del patrimonio cultural” (CNPC, 2015), en el que no se incluyó ningún criterio relacionado con los organismos o instituciones responsables del patrimonio industrial como el MINAZ para el patrimonio azucarero y el Ministerio del Transporte (MITRANS) para el patrimonio ferroviario.

Hasta cierto punto pudiera ser entendible que esta proyección esté concebida sobre las prioridades determinadas para el período 2015-2020 a partir del diagnóstico realizado, el problema principal radica en que en lo que a preservación del patrimonio se refiere un quinquenio constituye un periodo de tiempo extenso y se corre el riesgo de que lo que no fue contemplado en la proyección estratégica incremente su deterioro o incluso que la pérdida sea un peligro en potencia, sobre todo para aquello que no está contemplado en ninguna de las categorías de declaratorias, lo que indica por una parte que debe ser actualizado el concepto de patrimonio con un enfoque integrado en todas sus dimensiones y por otra que en las estrategias deben incluirse acciones para el patrimonio que no cuente con declaratoria oficialistas.

Otro aspecto que llamó la atención en estas observaciones es el hecho de que no fue proyectado ningún objetivo orientado a la investigación, aun y cuando esta actividad está comprendida en el objetivo estratégico general como una de las vías para garantizar la protección y promoción del patrimonio, sobre todo si se tiene en consideración que la solución de las deficiencias diagnosticadas se sustentan principalmente en resultados investigativos. La comunicación, por su parte, es tratada como difusión y promoción, enfocándose su proyección básicamente hacia la cobertura mediática y no en virtud del papel que tiene la comunicación en la dinamización del patrimonio dentro y fuera del contexto institucional.

Respecto a las proyecciones del trabajo comunitario como parte de la programación cultural responden a la focalización de las principales deficiencias que dificulta una práctica adecuada, mismo dentro del espacio institucional como en el escenario de las comunidades: insuficiente cantidad y calidad de las actividades culturales desarrolladas para los jóvenes y las personas de la tercera edad; existencia de barreras arquitectónicas en los museos que dificulta el acceso a los discapacitados; insuficientes visitas a las comunidades de difícil acceso del Plan Turquino y centros penitenciarios; escasa coordinación local para la organización de visitas y recorridos por Monumentos y sitios históricos de los territorios,

particularmente durante el verano; ausencia de opciones nacionales para el disfrute de rutas culturales por los sitios del patrimonio mundial, centros históricos, museos, monumentos y sitios históricos (CNPC, 2015, p.3-4)

Se consideró beneficioso la prioridad dada en esta proyección al no público, que comprende a los sectores sociales que por disímiles circunstancias no asisten a los museos como es el caso de la población penal y las comunidades de difícil acceso, por lo que evidentemente ello presupone que el museo debe propiciar estos encuentros e integrar a este público de manera activa a la dinámica museal, con lo que se estaría dando cumplimiento a uno de los objetivos específicos del este Programa que es “Lograr mayor diversidad, organización y calidad en la oferta cultural a la población” (CNPC, 2015, p.8). No obstante se insiste en la necesidad de considerar la pertinencia de que los estudios de públicos y de impacto constituyan una de las prioridades de la proyección estratégica del CNPC en tanto resultan los instrumentos fundamentales para monitorear los niveles de satisfacción, la calidad de las ofertas y la sistematicidad del trabajo comunitario.

La última observación respecto a este documento está orientada al tratamiento dado a la gestión de las colecciones centrado como especificidad en el PCI y como generalidad en la conservación y la protección jurídica, lo cual sin dudas resultan elementos indispensables en la responsabilidad para con el patrimonio, pero carece del enfoque como proceso dinámico que involucra desde la documentación hasta la comunicación, lo que a juicio de la autora constituye expresión del empirismo con que todavía se desenvuelve en Cuba la gestión del patrimonio en general y la práctica museológica en particular, partiendo del hecho de que es el SNMRC el que mayor número de instituciones tributa al CNPC y por tanto debe ser reconocida por parte de todas las instancias la necesidad de actualizar las normativas metodológicas que rigen el quehacer museológico y enfocar su proyección acorde con los paradigmas más avanzados de la museología contemporánea.

Concordante con estas reflexiones se consideró la pertinencia de solicitar el criterio de informantes privilegiados comprendidos en la categoría de Expertos, que se desenvuelven en diferentes instancias y escenarios geográficos, con relación al desempeño actual del SNMRC a través de dos interrogantes: ¿Cómo evalúa el desempeño actual del SNMRC: Bueno, Regular o Deficiente. Pudiera argumentar su criterio? Y ¿Cómo valora ud la proyección del SNMRC?, las opiniones al respecto fueron las siguientes:

“El desempeño actual del Sistema Nacional de Museos yo lo evalúo de Regular. No creo que haya una proyección para el desarrollo de la museología desde los puntos de vista teórico y práctico. El futuro se avizora funesto, debido a las modificaciones que se están proponiendo y aprobando en cuanto a estructuras, lo que va a incidir desfavorablemente en el trabajo de los museos” (D. J. Gómez, comunicación por correo electrónico, 30 de marzo de 2016)<sup>65</sup>

“No me siento capaz de evaluarlo pues me faltan elementos, quisiera que fuera más operativo y creativo que burocrático, que se hicieran menos informes y se creara más, que se sonara más un museo y que fuera la participación comunitaria una realidad no un numero frio y lejano que no le interesa a nadie. La proyección la veo siempre con optimismo si todos ponemos un poquito de esfuerzo y trabajáramos mejor. ” (M. M. García, comunicación por correo electrónico, 8 de julio de 2017).

“Regular, pienso que en estos momentos estamos llamados a dar un giro de 90 grados y trazarnos nuevas proyecciones, no obstante a eso se debe señalar que sería bueno prestar más atención a las provincias que son las que sustentan el trabajo de los museos y la necesidad de reforzar sus equipos técnicos metodológicos como multiplicadores de cada una de las acciones que desarrollan estas instituciones” (G. Santos, comunicación por correo electrónico, 23 de mayo de 2017)<sup>66</sup>.

“En este caso a pesar de que existe toda una estructura metodológica, legal e institucional la gestión se queda solo en el orden de la programación y al promoción cultural (...), solo se asume la gestión desde la dirección o del “ programa de desarrollo cultural” cuando realmente ese no es la razón de ser de la gestión en museos, deja fuera la dimensión económica, la justificación como recurso patrimonial, la labor innovadora y crítica desde la multidisciplinar o mejor desde la integración institucional, no se trabajó sobre la base de los manuales de gestión de museos de ICOM y lo confunden con el Código deontológico, el manejo y la conservación como una dimensión de la gestión es insuficiente, están ausentes las normas de administración de museos del ICOM, así como la legislación propia del museo, el análisis de las vulnerabilidades y riesgos no responde a los cinco elementos de sus funcionamientos y como herramienta de gestión son ausentes y responde verticalmente a elementos de la políticas de defensa, no se tiene en cuenta elementos internos de las colecciones, de los museólogos, conservadores, y otros personales de museos” (D. Soler, comunicación por correo electrónico, 24 de noviembre de 2017)<sup>67</sup>

En sentido general las respuestas ofrecidas redundaron en que el desempeño actual del SNMRC es Regular y en la urgencia de operar transformaciones en la proyección de su gestión en virtud de que la museología en Cuba se coloque en los niveles de competencia que demanda actualmente la responsabilidad social de los museos, con una mayor y mejor incidencia en los espacios comunitarios desde una perspectiva participativa e integradora,

---

<sup>65</sup> MSc. David Julián Gómez Iglesias, museólogo del Museo Provincial de Holguín La Periquera, 42 años de experiencia.

<sup>66</sup> MSc. Gloria Santos Luna, especialista en museología del CNPC, provincia Ciudad Habana, 21 años de experiencia.

<sup>67</sup> MSc. Salvador David Soler Marchán, sub director del Centro Provincial de Patrimonio Cultural de Cienfuegos, 34 años de experiencia.

sobre el principio de la necesaria reconceptualización de los postulados tradicionales que han sustentado por más de tres décadas la dinámica de las instituciones museales cubanas.

No se puede negar los esfuerzos constantes desde 1959 por parte del gobierno para hacer de la cultura algo accesible, comprensible, y consecuentemente para desatar la imagen de propiedad fría de los museos: “La política cultural revolucionaria se ha orientado [...] a propiciar la participación de nuestro pueblo en los procesos culturales y su acceso a lo mejor del arte cubano y universal [...]” (Saunders, 2008, p.150). De lo que se trata es precisamente de alcanzar la articulación armónica entre todos los componentes del sistema. Una gestión patrimonial que cuente con el apoyo de la población también es sinónimo de mayor acceso a la democracia, y de mayor participación en ella.

“La gestión del patrimonio está ligada indisolublemente con la aspiración de una mejor condición de vida, y la intervención social en ella conlleva necesariamente un proceso pedagógico por la democracia y la igualdad” (Jiménez, 2004, p.31). Coincidiendo con este criterio y sosteniendo que la proyección de las instituciones museales hacia los entornos comunitarios constituye un pilar de la gestión del patrimonio, se reafirma la idea de que resulta imprescindible para ello la sostenibilidad del diálogo y la constante retroalimentación como soportes del conocimiento del pasado para una adecuada comprensión del presente y una sólida proyección del futuro.

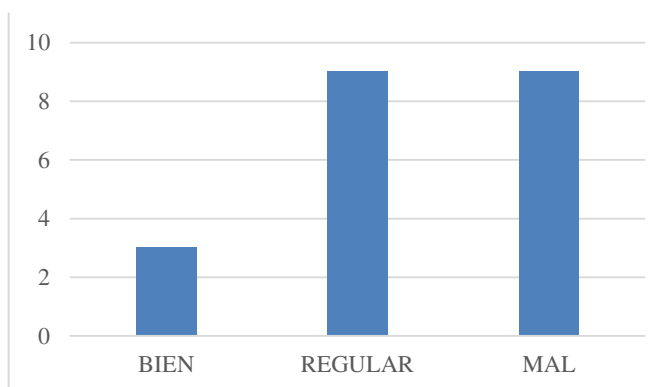
#### 4.2.3. Del Programa Cultural de la Dirección Provincial de Cultura de Guantánamo

En el marco del Programa Cultural de la DPC de Guantánamo, el trabajo con el patrimonio constituye una de las once áreas de resultados clave en que está estructurado el mismo, y el segundo de los cinco objetivos estratégicos, sin embargo al igual que con el documento anterior fue necesario realizar algunas consideraciones con la intención de conformar un criterio en torno al lugar que ocupa la gestión del patrimonio en el entramado institucional de la cultural guantanamera. La primera observación estuvo dirigida al diagnóstico el que abarcó solamente las problemáticas concernientes a los monumentos, sitios arqueológicos, los CHU (Guantánamo y Baracoa) y las colecciones de documentos de la Biblioteca Provincial Policarpo Pineda Rustán (BPPPR) y el MPG.

De estas deficiencias, se excluyó la situación que presenta el estado constructivo de los inmuebles que ocupan los museos y la conservación de las colecciones tanto en los almacenes museológicos como en las áreas expositivas, máxime cuando la misión es “Articular el sistema institucional de la cultura a favor de la promoción, protección y defensa del patrimonio cultural, la estimulación a la creación artística y literaria y su contribución al desarrollo sociocultural liderado por la vanguardia artística” (Dirección Provincial de Cultura [DPC], 2014)

En materia de conservación el diagnóstico realizado por el CNPC arrojó “Inadecuadas condiciones de conservación (humedad y temperatura) en la mayoría de los museos, tanto en las salas expositivas como en los almacenes” e “Insuficiencia de locales con condiciones adecuadas y equipamiento para desarrollar acciones de conservación en los museos” (CNPC; 2015), de manera que en este sentido entre ambos programas existen fisuras respecto a los enfoques dados a la conservación y el estado constructivo de los edificios donde se encuentran emplazados los museos. Esta situación se presenta en la provincia Guantánamo con el 47.61% de los inmuebles en mal estado (M); el 38.09 % evaluadas de regular (R) y solo el 14.28 % presentan buen estado constructivo (B).

**Gráfico 20.** Estado constructivo de los inmuebles del SPMG



Construcción de la autora.

El 85.7 % que representa la suma de los inmuebles evaluados de M y R, apunta a una preocupante situación no solamente en el orden del estado constructivo, sino de la incidencia de esta problemática en la conservación en general de inmuebles y todas las colecciones, de manera que resulta contraproducente que esta realidad no haya sido incluida en el diagnóstico, ni en la proyección estratégica de la DPC, atendiendo además al nivel de dependencia administrativa del CPPC con respecto a la DPC. Desde esta misma perspectiva y a los efectos

del alcance que tiene el área de resultado de patrimonio más allá de las instituciones del CPPC, este programa no aborda la situación que tiene el patrimonio contenido en otras instituciones como el fílmico y el musical, por su parte el desempeño de las artes plásticas redundante en la cuantificación de exposiciones, eventos y concursos, y en este punto se pierde la articulación institucional en virtud de la promoción, protección y defensa del patrimonio cultural.

“(…) Creo que en materia de conservación que es donde va la vida en un museo, carecemos tanto de personal calificado propiamente como carecemos también de algunos productos que estén relacionados con la conservación, como de espacio. Muchos museos carecen de estancia apropiada para la conservación, muchos museos tienen un clima agresivo para algunos objetos museables, en si en materia de conservación en eso se nos va la vida, hay que trazar una buena estrategia que recoja todo los elementos que por lo menos impida el continuo deterioro al que están sometidos con el paso del tiempo muchos de los objetos que se encuentran en nuestros museos” (A. Jardines, comunicación personal, 17 de septiembre, 2015)<sup>68</sup>

Con relación al trabajo comunitario, si bien están comprendidos elementos imprescindibles para llevar a términos de manera general una adecuada gestión cultural, como la necesaria cualificación de los profesionales y la disponibilidad de recursos tecnológicos, la proyección está orientada básicamente a “Convertir a las Casas de Cultura como el espacio principal de la comunidad en el desarrollo del gusto estético de la programación cultural” (DPC, 2014, p.29). En Cuba el trabajo comunitario está rectorado básicamente por el Sistema Nacional de Casas de Cultura (SNCC) a través de los promotores culturales e instructores de arte, conformada la segunda categoría por dos grupos: la Brigada José Martí (BJM) que aunque tienen incidencia en los espacios comunitarios, el núcleo operacional lo constituyen las escuelas y el grupo de los Instructores de Casa que accionan directamente en las comunidades.

Ahora bien el análisis en modo alguno tiene la intención de cuestionar la pertinencia de que estas entidades rectoren el trabajo cultural comunitario, ni mucho menos el loable trabajo que desarrollan. Aunque uno de los indicadores de este Programa es el incremento de la programación cultural dentro y fuera de las Casas de Cultura, la reflexión está orientada a llamar la atención respecto a la carencia de un enfoque interinstitucional e intersectorial del trabajo comunitario en la proyección de la DPC como entidad rectora de la estructura

---

<sup>68</sup> Alejandro Jardines Almarales, licenciado en Historia, MSc. en Ciencias Sociales y Pensamiento Martiano. Director de la Casa Museo Mayor General Pedro Agustín Pérez, Guantánamo, 10 años de experiencia en la actividad patrimonial.

operativa de la gestión cultural en la provincia, al no tener en cuenta la responsabilidad que respecto a este particular le competen de manera equitativa e integral a todas las instituciones que forman parte del sector, lo que ha condicionado algunas debilidades que inciden negativamente en el trabajo cultural.

Para revertir tal situación resulta imprescindible que los programas culturales de los territorios como expresión de la política cultural cubana y de los principios que la sustentan, especialmente los de las entidades que tienen a su cargo la toma de decisiones, operen con enfoques articuladores e integradores, que amplíen el horizonte y la sistematicidad de los diagnósticos más allá del contexto institucional, con la exploración de las potencialidades existentes en las comunidades y con la implementación de mecanismos de sensibilización y motivación que estimulen la participación consciente y creativa no solo de los profesionales del sector de la cultura, sino de todos los organismos e instituciones involucrados en los programas locales de desarrollo.

#### 4.2.4 . Del Programa Cultural del Centro Provincial de Patrimonio Cultural de Guantánamo.

La misión que se propone el CPPC es propiciar la conservación, revitalización y promoción del patrimonio cultural de la provincia, así como las tradiciones culturales a través de investigaciones que permitan dar solución a los problemas de la cultura e introducir los resultados y divulgarlos, con la visión de que la población guantanamera, para esto, socialice el conocimiento y aplicación de métodos y así contribuir al logro del fortalecimiento de nuestra identidad (Centro Provincial de Patrimonio Cultural [CPPC], 2014, p.1). Sin embargo los resultados del diagnóstico declarados en este documento no recoge la realidad del SPMG aun y cuando constituye el 85 % de las instituciones que integran el CPPC<sup>69</sup>.

Las problemáticas diagnosticadas respecto a las instituciones museales se reducen a la irregularidad de la asignación del presupuesto destinado a la compra de objetos con valor museable; la limitada existencia de recursos; limitaciones de los recursos que deben ser utilizados como medios de protección y las dificultades constructivas y de montaje en los

---

<sup>69</sup> El CPPC está integrado por un total de 25 instituciones a decir: Dirección del CPPC (1); SPMG (21); OMSH (1); RBC (1). En los contextos municipales los museos son los encargados de atender las actividades de la OMSH y del RBC, a excepción del municipio Baracoa que cuenta con un representante de cada una de estas entidades adscriptos a las respectivas dependencias provinciales.

Museos de Yateras, Niceto Pérez, Alex Urquiola, Palacio Salcines, Casa Boti y Museo de Manuel Tames (CPPC, 2014, p.4). El análisis no contempla las limitaciones espaciales de la totalidad de los museos para las áreas expositivas, de almacenamiento y para las labores técnicas. No hace referencia a la desactualización y obsolescencia de los recursos tecnológicos, aspecto este reconocido por el CNPC como una de las principales problemáticas a nivel de todo el SNMRC; ni a la insuficiencia del personal debidamente calificado en el área de conservación.

En cuanto a la programación cultural, el diagnóstico hace referencias al comportamiento estadístico del público asistente a las 52 actividades sistemáticas desarrolladas por los museos, considerando la estabilidad del mismo. Igualmente plantea la existencia de un equilibrio en cuanto a los grupos etarios a los que se dirigen las actividades y las frecuencias de realización, priorizando los públicos potenciales, a decir niños y jóvenes, los cuales representan un 30% y 20% respectivamente del total de los públicos asistentes (CPPC, 2014, p.20). El enfoque estadístico con que fue realizado este diagnóstico circunscribió el análisis al contexto institucional, omitiendo al no público y la insuficiencia de proyectos comunitarios, y si bien se reconoce que para alcanzar la efectividad de la programación cultural es necesario implementar los estudios de público, los mismos no fueron contemplados en la proyección estratégica, como tampoco se tuvo en cuenta los estudios de evaluación e impacto.

Consecuente con ello, la proyección estratégica para el SPMG resulta deficiente. Las acciones encaminadas a la conservación de las colecciones se dispersa en la proyección relativa a la actualización de los guiones museológicos, lo que resulta un desacierto porque obviamente la conservación de las colecciones y de los inmuebles de los museos debe concebirse como prioridad permanente dada que son estas instituciones las que tienen el mayor grado de responsabilidad en la protección y conservación de los bienes patrimoniales en las localidades. La especificidad dentro de la conservación está dirigida a la implementación de la política del patrimonio documental, y si bien se concuerda que por supropia constitución son las colecciones más vulnerables, el resto de las colecciones también deben contemplarse con acciones concretas en la referida política.

Se enfatiza “salvaguardar los valores identitarios presentes en las expresiones de la cultura popular tradicional y las relacionadas con el accionar de los museos y otras instituciones que atesoran patrimonio” (CPPC, 2014, p.23). Si bien la proyección abarca las

necesarias relaciones interinstitucionales como eje imprescindible en el desarrollo sociocultural de los territorios, adolece de una adecuada perspectiva *hacia y en* los espacios comunitarios a través de la vinculación con los proyectos socioculturales no institucionales, tampoco traza como línea prioritaria el incremento de proyectos comunitarios.

“Yo catalogaría el trabajo de patrimonio en sentido general de regular porque nos falta mucho, nos falta a lo mejor no es la palabra, agresividad ante muchas cosas, ante el cumplimiento de las leyes, de acciones importantes. No podemos esperar a que se caigan actividades, a que el trabajo técnico tenga deficiencia, tenemos que ser más agresivos en las tareas del museo. En sentido general, tenemos que continuar insistiendo más en este tema, tratando de salir a buscar a la comunidad y llegar a la comunidad. Ese trabajo yo pienso que es uno de los retos que los museos tenemos que proyectar para rápido, no para esperar. Yo la catalogaría regular, no mal porque si fuera mal seria nulo, se trabaja pero todavía falta por hacer. No hay una estrategia rectora (...). Pienso que esa estrategia hay que trazarla, no hay una estrategia como tal, lo hacemos más bien desde la espontaneidad del colectivo, lo hacemos en el colectivo, pero una directiva como tal no existe” (Z. Sanjuan, comunicación personal, 24 de septiembre de 2015)<sup>70</sup>

La gestión del patrimonio transita por un componente económico que demanda la asignación de financiamientos y lo que no esté contemplado en la proyección estratégica queda desprotegido y por tanto peligrosamente expuesto a una lastimosa experiencia de deterioro, de manera que resulta imprescindible que las estrategias se proyecten de manera colegiada entre las instancias correspondientes, para que las mismas se puedan articular de manera armónica con los planes de desarrollo territoriales. Teniendo en cuenta las brechas existentes en las proyecciones estratégicas en materia del patrimonio por parte de las instancias encargadas y sobre todo en los desaciertos del Programa Cultural del CPPC como rector de la gestión del SPMG, se reafirma la pertinencia de proponer una estrategia con un enfoque holístico, interdisciplinar e integrador, en la que la participación comunitaria resulte el eje central.

#### 4.3. Estructura de la propuesta de Estrategia

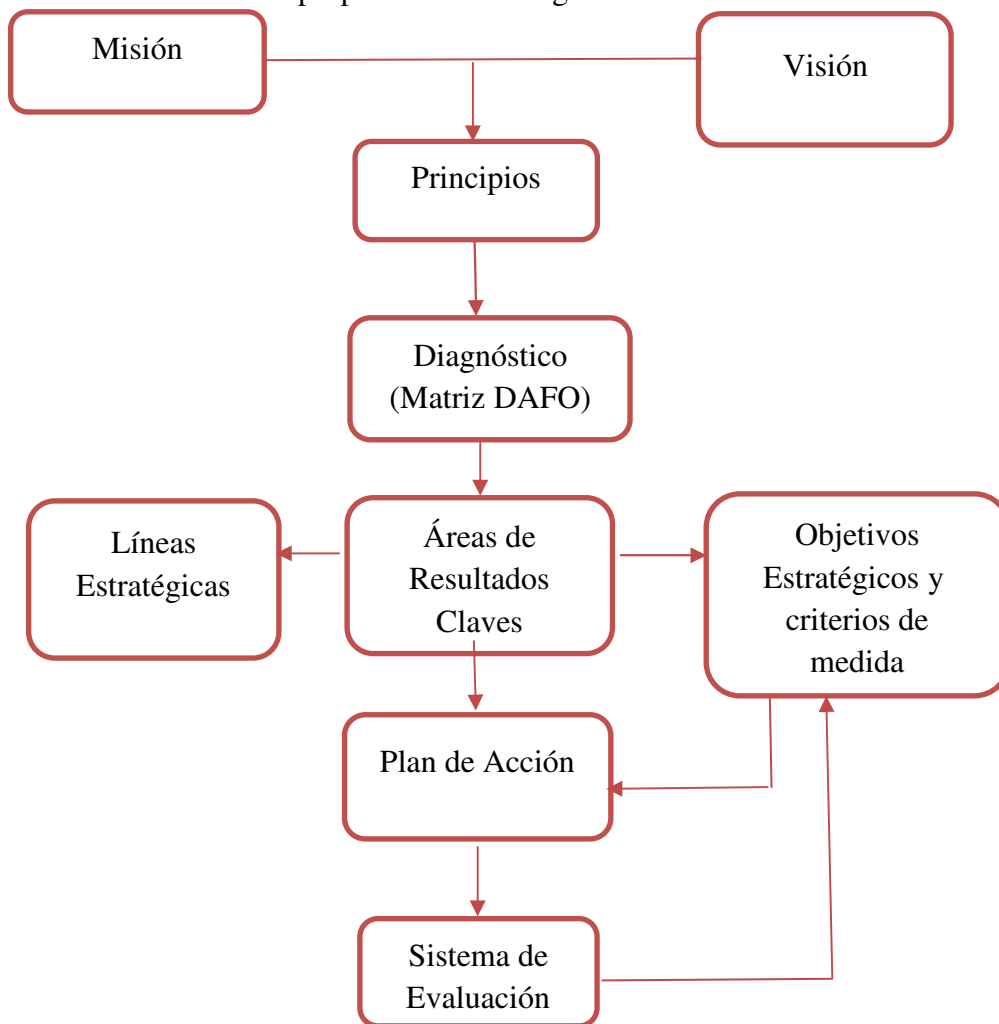
La fundamentación básica para diseñar una estrategia, radica en la existencia de una problemática en un determinado entorno, para lo que se necesita ofrecer una o varias propuestas de solución, de modo que la estructuración de una propuesta de estrategia que oriente de manera adecuada la proyección del SPMG condujo a un reenfoque de la gestión museológica en virtud de ampliar sus alcances desde perspectivas integradora y participativa.

---

<sup>70</sup> Zoraida Sanjuan Utria, licenciada en Filología, directora del Museo de Artes Decorativas, municipio Guantánamo, 29 años de experiencia.

De manera que como requisito indispensable para el diseño de la propuesta estratégica, resultó necesario orientar la concepción del SPMG como una organización a fin de garantizar la objetividad y la funcionabilidad de la misma, lo que constituye un aporte de la propuesta, en tanto el enfoque holístico con que concibe la gestión del Sistema. Para ello como paso previo fueron definidas las etapas por la que transitó su diseño:

**Esquema 5.** Estructura de la propuesta de estrategia



Construcción de la autora. Basado en Rodríguez y Portuondo (2004, p.3)

#### 4.3.1. Misión y Visión estratégicas

El proceso de formulación de la misión es un trabajo directivo, que no puede ser delegado en una determinada área. El objetivo de este proceso es lograr acuerdos en cuanto al propósito de la organización y el modo en que se procura el mismo, un acuerdo sobre qué es y que hace la organización. El resultado de este proceso se materializa en una

declaración de Misión, que no es en sí misma el objetivo del proceso, sino la evidencia de que se ha logrado acuerdo sobre la misma.

La misión constituye una enunciación elaborada y formulada por escrito que expresa la razón de ser de la estrategia, es decir por qué fue necesaria su concepción y por tanto refiere la utilidad de la misma. Resulta un instrumento interno de movilización y esclarecimiento que orienta todo su trabajo y la planificación estratégica, no obstante la Misión debe enfocarse hacia el exterior (Rodríguez y Portuondo, 2004, p.3). La misma debe formularse de manera tal que particularice la estrategia, para que pueda identificarse adecuadamente dentro de un contexto determinado y declare de manera práctica y objetiva el propósito a alcanzar, esta deviene en expresión general de las aspiraciones de una empresa, entidad, institución u organización como es el caso.

Su esencia reside en que significa la razón primordial para la existencia de cualquier tipo de organización, por lo que debe de ser perfilada con participación e implicación de los involucrados en el planeamiento y ejecución de la estrategia. Se define como la razón de ser de la organización, lo que determina para qué existe esta. “La misión es el equivalente a la entidad como las huellas dactilares de las personas, lo que identifica a la organización externamente distinguiéndola de las otras” (Díaz U., 2000, p.61), en otros términos constituye el paso inicial para la construcción de una estrategia que sirva para conducir la empresa, organización, entidad, etc., hacia una dirección adecuada. Resulta imprescindible que la Misión identifique la situación concreta en que se encuentra la entidad, los ámbitos de actuación y los destinatarios, además cuáles son las metas principales que se propone alcanzar, las aspiraciones y perspectivas.

La definición de la Misión permitió orientar de manera adecuada la propuesta estratégica y conocer la posición de la misma respecto a los propósitos del SPMG, lo que resultó el instrumento orientador de la posición que ocupan las instituciones museales guantanameras en sus respectivos entornos espaciales y las consiguientes metas a alcanzar. A partir de estos presupuestos, la misión de la propuesta estratégica que nos ocupa se definió en una sesión en grupo con la participación de los directivos de las instituciones del SPMG y la dirección del CPPC.

Respecto a la Visión, esta tiene el propósito de definir, para un horizonte dado, el estado deseado que se aspira alcanzar a través de una estrategia “no es pues más de lo mismo sino un acto creativo centrado en el futuro, que tensa todas las fuerzas y recursos de la entidad en busca de ese nuevo estadio (Rodríguez y Portuondo, 2004, p.6). Al resultar una forma de compromiso con el futuro de la institución debe inspirar y al mismo tiempo ser retadora, para contribuir al fortalecimiento del papel de la misma ante la sociedad. Constituye un acto creativo, pero siempre debe tenerse muy presente el análisis objetivo que garantice una decisión final realista y creíble.

Entendida por algunos como “la imagen mental de un futuro deseable o posible para la organización” (Díaz U., 2000, p.73) la Visión es la imagen de la organización en una proyección futura, en este sentido resulta aspiracional pero también inspiracional. A pesar de que algunos autores plantean que conjuntamente con la Misión, debe ser formulada por los directivos de la organización, “No se trata del sueño enarbolado por el líder máximo de la organización sino de la precisión de los deseos del equipo de la alta dirección de la entidad”(Díaz U., 2000, p.73), se considera que este debe ser un proceso en el que deben intervenir de alguna manera todos los miembros de la organización, sean o no directivos, ya que la Visión es asumida como el compromiso de la organización, y de hecho de todos y cada uno de sus miembros, con el futuro de la misma, por lo que se concuerdas con que:

“En la visión es importante el horizonte, no puede tener un corto plazo si nos proponemos cambios significativos y de gran alcance. Al igual que la misión, tiene que elaborarse con una amplia participación de los trabajadores, para que realmente sea compartida por la gran mayoría, así como, también, estar enfocada a los públicos a los cuales tiene la responsabilidad social de satisfacer la organización, tanto externos como internos” (Rodríguez y Portuondo, 2004, p.6)

Enunciar la visión presupone un incremento de los índices de creatividad de la organización que conduzcan a las transformaciones a las que se aspiran alcanzar, es necesario que se concientice la necesidad de que la creatividad y las propuestas en torno a la misma sean formuladas sobre la objetividad del análisis e interpretación de la realidad del entorno que rodea a la organización, de manera que no redunde solamente en lo que se desea, en lo que se quiere; sino está orientada además sobre la base de lo que se puede lograr, en tal sentido es pertinente la adopción de un equilibrio entre lo que se quiere y lo

que realmente se puede alcanzar, sin que ello implique en modo alguno la opacidad de sueños y energías positivas en aras de los cambios que más que aspiraciones se revierten en necesidades.

Con la formulación de la Visión quedó expresado la significación del cambio cualitativo al que deben aspirar las instituciones del SPMG una vez que hayan concientizado e internalizado el compromiso social que deben asumir las instituciones museales en la actualidad a partir de los cambios necesarios en la concepción con que hasta el presente han conducido su gestión centrada desde y hacia el contexto museal básicamente, extendiendo el horizonte museológico a los espacios donde se originan todas las dimensiones del patrimonio.

#### 4.3.2 Principios estratégicos.

Algunos autores abordan los principios como aspectos inherentes a un sistema o una disciplina reflejo de las características esenciales de los mismos, que los usuarios o investigadores asumen, y sin los cual no es posible trabajar, comprender o usar dicho sistema (Guido, 1994, p.13). De manera general un principio deviene en una norma o regla que se practica o debe seguirse con cierto propósito ya sea como consecuencia de algo o con la finalidad de alcanzar un determinado objetivo. En este caso los principios estratégicos constituyen una plataforma en la que debe sustentarse la cohesión del SPMG, condicionando su proyección ética, en la medida que incidirán de forma directa en el proceder para la reformulación y consolidación de su compromiso social al colocar la dimensión de las personas como centro de la práctica museal.

En virtud de garantizar la adecuada concepción estratégica, posterior ejecución por parte de las instituciones del SPMG, y que la misma constituya un instrumento legítimo en la orientación y organización del desempeño presente y futuro de los museos de la provincia afín con los fundamentos de la sociomuseología, se consideró la pertinencia de declarar un conjunto de pautas o directrices de carácter general que se establecieron como los principios básicos sobre los que se sustenta la propuesta, los que se sugiere deben permanecer durante el proceso de implementación de la misma:

**Flexibilidad:** Permitirá que cada una de las instituciones que integran el SPMG, tomando como referente el diagnóstico general, profundicen en la situación específica de cada una de ellas y sus respectivos contextos, de manera que cada museo podrá atemperar el plan de acción acorde a los resultados obtenidos como elemento garante de la adecuada proyección hacia los entornos comunitarios. Por otra parte, este principio ofrece la posibilidad de que la propuesta estratégica sea actualizada sistemáticamente con la incorporación de nuevos recursos en cualquier aspecto de su estructura o la modificación de los mismos según sea pertinente.

**Participación:** Con este principio se procura la participación activa de todos los sectores y actores sociales de las comunidades, cuyos intereses y criterios contribuirán a orientar las proyecciones del proceso museológico a corto, mediano y largo plazo. La participación además garantiza la relación diacrónica entre el museo y la comunidad; la concientización del compromiso y de la responsabilidad mancomunada de la protección del patrimonio en sus múltiples dimensiones. Resulta óptima para desarrollar una gestión eficaz y una adecuada toma de decisiones en la planificación y orientación de la dinámica museal al responder a los intereses de la comunidad de manera objetiva y equilibrada.

Por otra parte este principio es un medio que le garantiza al museo, como facilitador y dinamizador, la actualización sistemática de información necesaria sobre los diferentes procesos que se operen en el contexto comunitario tales como fortalezas, capacidades, actitudes, comportamientos, conocimientos, habilidades y dificultades, lo que sin dudas devienen en importantes recursos para la formulación de técnicas y herramientas necesarias en el planeamiento de acciones, así como viabiliza la retroalimentación entre todos los factores participantes.

**Integración:** Estrechamente relacionado con la participación, constituye uno de los desafíos para el SPMG en la medida que propicia la ruptura del esquema y la concepción operantes, hasta el presente, en lo que ha público se refiere, a partir de que los mecanismos de acción de los museos trasciendan de manera dinámica y creativa hasta el no público. El alcance de este principio comprende de igual manera a los sectores estatal y privado. Presupone la dimensión interdisciplinar del proceso museal y del reconocimiento recíproco de todos los factores que intervienen en el mismo.

Diversidad cultural: Se apoya en la Declaración de la Unesco sobre la Diversidad Cultural<sup>71</sup> y en la Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales de la Unesco<sup>72</sup>, por lo que se sostiene en el reconocimiento y respeto a todas las expresiones culturales en tanto constituyen elementos esenciales de la identidad cultural de cada localidad y del desarrollo sostenible desde las perspectivas social e individual. Asumir este principio implica de hecho una mirada inclusiva concordante con la esencia multiétnica y multicultural de la sociedad guantanamera.

Gestión del conocimiento: Este principio propicia la sistematicidad del flujo e intercambio de conocimientos generados tanto en el museo como en los espacios de acción del resto de los actores que intervienen en el proceso. Compartir y utilizar los conocimientos de manera recíproca implica la valoración y asimilación de los mismos por parte de los participantes, además estimula el desarrollo de habilidades y competencias necesarias para la toma de decisiones durante el proceso museológico, redundando en una herramienta para la solución conjunta y ordenada de problemáticas que inciden de manera negativa tanto en el SPMG como en los espacios comunitarios. La gestión del conocimiento favorece la formulación y consolidación de alianzas indispensables para el logro de los objetivos propuestos.

#### 4.3.3 Diagnóstico mediante la Matriz DAFO

En el diseño de cualquier estrategia, el diagnóstico constituye el punto de partida. Un diagnóstico no se hace sólo para saber qué pasa, sino que además se revierte directamente en una información básica que sirve para programar acciones concretas: proyectos, programas, prestación de servicios u otros, y proporciona un cuadro de situación de utilidad para formular las estrategias de actuación (Mori, 2008, p.83). En el caso de la propuesta de estrategia, el diagnóstico indicó los caminos a recorrer para llegar a las soluciones, ayudó a establecer prioridades y a identificar las instancias hacia donde se deben dirigir las acciones: museos,

---

<sup>71</sup> Documento de la UNESCO adoptado por la Conferencia General de la UNESCO el 2 de noviembre de 2001. Reafirma los derechos humanos y libertades fundamentales de la Declaración Universal de Derechos Humanos, afirmando el respeto a la diversidad de las culturas, la tolerancia, el diálogo y la cooperación, en un clima de confianza y de entendimiento mutuos.

<sup>72</sup> Conocida también como Convención para la Diversidad Cultural, es un convenio de la UNESCO de carácter vinculante adoptado por la Conferencia General de la UNESCO el 20 de octubre de 2005. Reconoce los derechos de las Partes a tomar medidas para proteger y promover la diversidad de las expresiones culturales, e imponen obligaciones tanto a nivel nacional e internacional.

otras instituciones pertenecientes o no al CPPC y grupos en el contexto comunitario. El mismo permitió:

1. La identificación de los problemas específicos que obstaculizan el adecuado desenvolvimiento de la dinámica museal del SPMG y como parte de ellos los factores que limitan la proyección hacia los espacios comunitarios donde se localiza su accionar, de manera que el diagnóstico se realizó con un enfoque integrador a partir del vínculo relacional museo-comunidad, además facilitó encausar los objetivos estratégicos en virtud de la solución de cada uno de los problemas identificados.
2. La concientización de los problemas por parte de directivos a diversas instancias que inciden directa e indirectamente sobre el desenvolvimiento del SPMG; de los trabajadores y de los miembros de las respectivas comunidades.
3. La definición de las áreas de intervención a partir de la determinación de las problemáticas principales.
4. Las bases para la elaboración del plan de acciones dirigido a la solución de los problemas diagnosticados.

El diagnóstico estratégico comprendió la exploración tanto interna como externa del SPMG. Partiendo de los presupuestos teóricos con que opera la museología contemporánea sustentada sobre las bases de la Nueva Museología y más reciente en la Sociomuseología, el análisis interno permitió identificar los aspectos que ponen de manifiesto la tradicionalidad en la manera en que operan los museos guantanameros y a la vez las principales problemáticas resumidas en los aspectos siguientes:

1. Mayoritariamente las colecciones son consideradas como el componente central del accionar, aún no se considera al individuo como el eje de la dinámica museal, por lo que el museo se concibe todavía como un fin, no como un medio relacional entre la museología y la realidad del individuo en su entorno social.
2. El espacio físico de emplazamiento de los museos continúa como el escenario cardinal. Es insuficiente la proyección hacia los espacios comunitarios. No existe la

comprensión de estas instituciones como mediadores en la solución de las problemáticas de las comunidades, ni como agentes que pueden intervenir en la transformación social de los territorios. En consecuencia prevalece el criterio de espacios solemnes, donde el carácter dialógico es mínimo.

3. Los discursos museológicos de las exposiciones permanentes están orientados, mayormente, hacia el pasado. Este aspecto está dado, fundamentalmente, en la concepción estructural de los mismos acorde a las etapas en que se estudia la historia de Cuba, con escaso margen a la incorporación de temas de la cotidianidad de las comunidades. Por lo que la creatividad demandada por la sociomuseología, es insuficiente en la mayoría de las instituciones museísticas, expresión del arraigo al orden establecido.

4. La limitación de los recursos tecnológicos influye de manera negativa en: el necesario acceso al intercambio informacional en lo que a materia de museología se refiere, lo que en buena medida ha incidido en la notable desactualización de los presupuestos epistemológicos de la museología; la informatización del sistema de documentación; el empleo de elementos expográficos que doten a las exposiciones de adecuados niveles de comunicación y atracción; la conservación con serias restricciones de instrumentos, productos y personal cualificado.

5. Ausencia de visión en cuanto al carácter interdisciplinar, multidisciplinar y transdisciplinar que tiene la museología evidenciada, principalmente, en la formación de los profesionales que laboran en los museos, en mayoría graduados de Historia o Historia del Arte y la escasa o nula presencia de sociólogos, antropólogos, pedagogos, químicos, biólogos, profesionales de la comunicación, de la información, etc. En general los museólogos cubanos se forjan en la praxis debido a que la museología no está contemplada en los estudios de pregrado como carrera independiente, sino como asignatura en determinadas carreras como las licenciaturas en Historia, Artes Plásticas e Historia del Arte.

Lo anterior justifica la existencia de criterios en parte de la población tendentes a considerar a los museos como simples depósitos de historias y recuerdos. En consecuencia, el público real, o sea aquel que mayor nivel de asiduidad tienen estas instituciones, son los estudiantes de las escuelas primarias y secundarias básicas que acuden, principalmente, cumplimentando requerimientos de los respectivos programas de estudios, permaneciendo como problema medular la insuficiente proyección del museo hacia la comunidad, sobre todo

hacia los núcleos comunitarios más distantes, que por múltiples razones nunca han visitado el museo, convirtiéndose, de hecho, en un público potencial, entendido como el que se debe cautivar con una adecuada estrategia y hacia el cual se debe poner la máxima atención, teniendo en cuenta que estas comunidades pueden encontrarse en entornos sociales desfavorables.

Por su parte el análisis externo posibilitó localizar las oportunidades y amenazas que rodean al SPMG. Para la focalización tanto de los elementos internos como externos se conformó una Matriz DAFO como herramienta empleada para determinar las fortalezas/debilidades (orden interno) y amenazas/oportunidades (orden externo) que rodean al SPMG, entendiéndose de la manera siguiente:

- ❖ Fortalezas: son los principales factores propios del SPMG que constituyen puntos fuertes en los cuales puede apoyarse para aprovechar las oportunidades o reducir el impacto negativo de la amenazas.
- ❖ Debilidades: factores del SPMG que constituyen aspectos débiles y que es necesario superar para lograr los mayores niveles de efectividad en el cumplimiento de la dinámica museal.
- ❖ Oportunidades: se trata de eventos, tendencias, o acontecimientos latentes que se manifiestan en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que pueden ser aprovechados convenientemente para minimizar las debilidades y el cumplimiento de la misión, si actúa en esa dirección.
- ❖ Amenazas: limitaciones, problemas, acontecimientos latentes en el entorno, cuya acción no se puede evitar ni provocar y puede afectar el funcionamiento del SPMG.

Para la preparación de la matriz DAFO se organizaron dos grupos integrados por directivos y especialistas del CPPC y del SPMG, uno encargado de la recopilación de información relativa a las fortalezas y debilidades y el otro de las amenazas y oportunidades. Para el análisis del resultado de trabajo de los grupos fue convocada una sesión plenaria para validar las propuestas. Se aplicó la técnica de agrupación y reducción de los respectivos listados y la simplificación de la cantidad de elementos a tener en cuenta en la matriz. Las propuestas seleccionadas se sustentaron en el criterio de que constituyeran generalidades para el SPMG, lo que permitió revelar las peculiaridades no solamente de este sino de los entornos

comunitarios que le son imprescindibles para su existencia y desarrollo. El análisis realizado arrojó los siguientes resultados:

**Cuadro 8.** Fortalezas y Debilidades del SPMG

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Existencia de un cuerpo legislativo que protege el patrimonio y de la Ley 106 y el Decreto 312 sobre el funcionamiento del SNMRC.	1. Desactualización de los presupuestos epistemológicos de la museología.
2. Existencia de un SPMG estructurado y reconocido jurídicamente por la Ley 106.	2. Deficiente actividad de conservación tanto de las colecciones como de los inmuebles donde se encuentran emplazados los museos.
3. Reconocimiento social del SPMG.	3. Insuficiente proyección de las instituciones museales hacia los espacios comunitarios.
4. Existencia del CPPC como centro articulador de las instituciones patrimoniales.	4. Inadecuada gestión de los Recursos Humanos.
5. Experiencias acumuladas durante 36 años de gestión en el SPMG.	5. Insuficiente gestión del conocimiento.
6. Diversidad de perfiles atendiendo al nivel de escolaridad.	6. Insuficientes estudios de público, conservación y del PCI.
	7. Insuficiencias y obsolescencia de las Tecnologías de las Información y las Comunicaciones.
	8. Insuficiente financiamiento para la gestión del SPMG.
	9. Insuficientes recursos materiales y financieros para la adecuada presentación de los discursos museológicos y museográficos.

Construcción de la autora, basado en Rodríguez y Portuondo, 2004, p.15

**Cuadro 9.** Oportunidades y Amenazas del SPMG

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
a) Existencia de un sistema social estable.	a) Crisis económica global.
b) Existencia del MINCULT y del CNPC encargados de establecer e implementar la política cultural del país, con alto nivel de prioridad a la conservación y promoción del patrimonio.	b) Inestabilidad económica del país.
c) Existencia de instituciones con disponibilidad de recursos tecnológicos para la actividad de conservación.	c) Competencia laboral de otros sectores, con mayor remuneración económica.
d) Posibilidad de acceso a financiamiento, a través de proyectos con organismos nacionales e internacionales.	d) Desconocimiento e incompreensión por parte de decisores gubernamentales e instituciones del papel cada vez más creciente de los museos en el desarrollo integral de las localidades.
e) Acceso a servicios informáticos que ofrecen otras entidades fuera del sector de la cultura.	e) Tensión demográfica por envejecimiento poblacional.
f) Disponibilidad de colaboradores en instituciones fuera del sector de la cultura que cumplimentan los objetivos del SPMG.	f) Localización geográfica de la provincia en un área de alta vulnerabilidad a eventos sísmicos y climatológicos.
g) Posibilidad de contratación de egresados universitarios de diversas disciplinas.	g) Deterioro progresivo del Patrimonio.
h) Existencia de prácticas de museología informal (PMI) que viabilizan el trabajo comunitario.	

Construcción de la autora, basado en Rodríguez y Portuondo, 2004, p.15

De lo que se trata es de la articulación de los cuatro elementos a partir de la combinación fortalezas/oportunidades, fortalezas/amenazas; debilidades/oportunidades y debilidades/amenazas y la definición de las combinaciones que más ocurrencia pueden tener en el desenvolvimiento del SPMG, para lo cual se empleó el sistema de marcado con equis (x)

para las combinaciones con mayor incidencia y las restantes combinaciones fueron marcadas con plecas (-).

**Cuadro 10.** Procesamiento de la Matriz DAFO

MATRIZ DAFO		Oportunidades								Total	Amenazas							Total
		a	b	c	d	e	f	g	h		a	b	c	d	e	f	g	
Fortalezas	F1	x	x	x	x	x	x	x	x	8	x	x	-	x	-	x	x	5
	F2	x	x	x	x	x	x	x	x	8	x	x	-	x	-	x	x	5
	F3	x	x	x	x	x	x	x	x	8	-	-	-	x	-	x	x	3
	F4	x	x	x	x	x	x	x	x	8	-	-	-	x	-	x	x	3
	F5	x	x	x	x	x	x	x	x	8	-	-	-	x	-	x	x	3
Total		5	5	5	5	5	5	5	5	40	2	2	-	5	-	5	5	19
Debilidades	D1	X	x	x	x	x	x	x	x	8	-	-	-	-	-	-	-	-
	D2	x	x	x	x	x	x	x	x	8	-	-	-	-	-	x	x	2
	D3	x	x	x	x	x	x	x	x	8	-	-	-	-	-	-	x	1
	D4	x	x	x	-	x	x	x	-	6	-	-	-	-	-	-	-	-
	D5	x	x	x	x	x	x	x	x	8	-	-	-	x	-	-	-	1
	D6	x	x	x	x	x	x	x	-	7	-	-	-	-	-	-	-	-
	D7	x	x	x	x	x	x	x	-	7	x	x	-	x	x	-	-	4
	D8	x	x	x	x	-	x	-	-	5	x	x	-	x	-	x	x	5
	D9	x	x	x	x	x	x	x	-	7	x	x	-	x	-	-	x	4
Total		9	9	9	8	8	9	8	4	64	3	3	-	4	1	2	4	17

Construcción de la autora, basado en Rodríguez y Portuondo, 2004: 15

Una vez finalizado este proceso se procedió a totalizar los resultados correspondientes a las combinaciones de filas y columnas marcadas con (x), lo que indicó en qué medida las fortalezas del SPMG permiten el aprovechamiento máximo de las oportunidades que ofrece el entorno para minimizar o bloquear las amenazas y en qué medida las oportunidades pueden reducir o eliminar las debilidades e igualmente minimizar los efectos de las amenazas. Se consideró además la pertinencia de observar como estos

resultados pueden indicar que en algunos casos las debilidades y amenazas se reviertan en fortalezas si se aprovecha con inteligencia y sagacidad las potencialidades que ofrece la combinación fortalezas/oportunidades.

**Cuadro 11.** Resultado de las combinaciones fortalezas/oportunidades, fortalezas/amenazas, debilidades/oportunidades, debilidades/amenazas.

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	40	19
<b>DEBILIDADES</b>	64	17

Construcción de la autora, basado en ISPJAE, 2003, p.12

El empleo de esta matriz como herramienta en el diagnóstico favoreció una adecuada estructuración del proceso en la medida que ofreció información y seguridad para la determinación de las restantes etapas de la propuesta estratégica, y dentro de estas especialmente el plan de acción garantizando la objetividad del mismo. Su confección permitió buscar y analizar de manera sistemática, las variables que intervienen en la gestión del SPMG, con el fin de tener una mayor y mejor información en aras de dar cumplimiento a los objetivos estratégicos planteados.

#### 4.3.4 Áreas de Resultado Clave (ARC)

Las ARC constituyen las áreas o categorías esenciales para alcanzar un rendimiento efectivo en cualquier institución o empresa. Deben ser identificadas como paso previo a la determinación de los objetivos, lo que permite registrar con precisión cuestiones determinantes de la organización que viabilizan la proyección futura de la misma. “Si se pretende que la estrategia no nazca muerta, es necesario determinar con toda claridad cuáles son los problemas concretos presentes, sobre todo, en las áreas claves de la entidad, es decir, aquellas que determinan que la organización pueda avanzar o no a lo que debe ser” (Díaz U., 2000, p.58). Por su parte Carballal (2001) sostiene que los logros dentro de estas áreas son necesarios para que una institución o empresa lleve a cabo con éxito su misión y para que cumpla con las expectativas generadas.

Ambas consideraciones coinciden en que las ARC identifican los aspectos esenciales que inciden de manera directa con el apropiado desenvolvimiento de la organización, por tanto constituyen elementos de carácter interno imprescindibles para el establecimiento de

prioridades en las etapas sucesivas de la concepción estratégica. En resumen, de una correcta identificación de las ARC dependerá la pertinencia del proceso y el establecimiento de los niveles de compromisos que conduzcan a la correcta gestión de la organización y por tanto al alcance de la Misión y la Visión.

Concordando con estos planteamiento la determinación de las ARC condicionaron aquellas ámbitos del proceso museal hacia los que estará orientado el cumplimiento de los objetivos planteados, determinando las prioridades sobre las que se deben concentrar todos los esfuerzos. Se enunciaron cinco ARC proporcionalmente con las dificultades diagnosticadas, las mismas fueron contempladas en cada una de las líneas estratégicas: Sistema de Documentación, Capacitación, Investigación, Comunicación y Conservación, las que constituyeron elementos esenciales para el establecimiento de prioridades en la concepción del plan de acción y facilitaron la participación de directivos y trabajadores implicados en los resultados que dependen de cada una de ellas.

Como fue señalado con anterioridad, la propuesta de estrategia será orientada desde el MPG, en su condición de centro metodológico provincial, por lo que el nivel de cumplimiento y responsabilidad de algunas acciones son de competencia de esta institución e incluso el alcance llega hasta la dirección del CPPC por resultar la entidad rectora de los recursos financieros del SPMG. Por otro lado aunque la propuesta haya sido concebida para el SPMG y en virtud de ello se hayan declarado determinadas ARC generales como los ámbitos en los que actuarán las acciones, acorde a los resultados del diagnóstico general, cada institución del Sistema podrá identificar aquellas áreas hacia las que deban prestar mayor atención, en correspondencia con las particularidades y necesidades específicas y al propósito de alcanzar, resultados significativos en su gestión y por tanto en el cumplimiento de la misión y la visión.

#### 4.3.5 Objetivos estratégicos y criterios de medida.

Según el criterio de Menguzzato y Renau (1995)<sup>73</sup> (citado por Lemes, 1997, p.12), los objetivos constituyen la base para evaluar la estrategia. Los mismos puntualizan los

---

<sup>73</sup> Martina Menguzzato y Juan José Renau, profesores e investigadores catalanes, autores de *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*, considerada una de las mejores obras sobre el tema: completa, actualizada, convincente; práctica y teórica; rigurosa y didáctica. (Lemes, 1997, p.12)

parámetros para explorar el desempeño de una organización, por consecuencia constituyen las pautas para control y para la inducción de acciones concretas y objetivas que permitan optimizar las fortalezas para aprovechar nuevas oportunidades y reducir al máximo las debilidades, minimizando los efectos inevitables de las amenazas, de modo que consideran las funciones de los objetivos resultan:

- ☐ Guiar, incitar, coordinar decisiones y acciones.
- ☐ Aportar bases para la evaluación y el control.
- ☐ Actuar como factores de motivación, de aceptación, de implicación.
- ☐ Transmitir una imagen apropiada de la entidad.

A escala organizacional los objetivos viabilizan la concreción de la misión y por tanto constituyen los referentes principales de la imagen y calidad de la organización, en la medida que expresan además la proyección futura y el lugar y valor que ocupa en la sociedad, razones por la que los objetivos deben ser enunciados de una manera objetiva y consistente (Rodríguez & Portuondo, 2004, p.19). En este sentido la misión y la visión deben complementarse con un sistema de objetivos que dan consistencia a la orientación general que marcan aquellas y sirvan de guía para las acciones. Los objetivos estratégicos contribuyen a facilitar el proceso a realizar para alcanzar el estado futuro deseado.

En este caso se partió de una de las problemáticas que está obstaculizando el adecuado desenvolvimiento de la actividad museológica en el SPMG, incidiendo de manera negativa en el accionar hacia los espacios comunitarios, de manera que este aspecto constituye el ¿por qué?. La necesidad de una reorientación de la dinámica, desde una perspectiva general, lo mismo hacia el entorno museal, como hacia el comunitario resulta el ¿para qué? En estrecha relación con este aspecto el ¿para quién?, es la comunidad y el SPMG, este último a su vez actuará como el ¿quién lo hace?, mientras que el ¿cómo? y el ¿cuándo? serán respondido, precisamente, a través de la propia estrategia.

Estas interrogantes facilitaron la determinación de los objetivos estratégicos a seguir, por lo que cada una de ellos constituyó la base sobre la que se sustentarán las acciones propuestas. La definición de los objetivos constituyó el vínculo entre la planificación y la

ejecución de las acciones. Resultó una herramienta movilizativa importante de los esfuerzos y recursos del SPMG, partiendo del presupuesto básico y decisivo del conocimiento que todos los involucrados deben tener de los propósitos de la propuesta estratégica.

A través de los mismos se puntualizaron las líneas estratégicas básicas en virtud de los resultados específicos trazados, lo que facilitó el proceso, precisando las metas requeridas para alcanzar el estado deseado futuro. El carácter dependiente de los objetivos respecto a la formulación de las líneas estratégicas le imprimió una esencia estratégica a los mismos. Se orientaron al logro de un estado deseado futuro apoyando el cumplimiento de la misión y visión del SPMG.

De esta forma, los objetivos estratégicos constituyeron el soporte de las líneas estratégicas básicas, dándole concreción en términos de resultados o metas específicas a alcanzar. Indicaron el camino a transitar y perfilaron los cambios en torno a las problemáticas diagnosticadas en el SPMG. Conjuntamente fueron enunciados para cada uno de los objetivos determinados criterios de medida e indicadores con magnitudes y frecuencias como instrumentos para la valoración del cumplimiento de los mismos, permitiendo su adecuación sistemática y resultando elementos precisos para el diseño del sistema de evaluación de la propuesta una vez que la misma sea aprobada, oficializada e implementada.

#### 4.3.6. Líneas estratégicas

Al reiterar que la propuesta estratégica para el SPMG se basa en los postulados de la sociomuseología, la definición de las líneas estratégicas como el núcleo orientador para la concepción estuvo fundamentada principalmente en las Recomendación sobre la Protección y la Promoción de los Museos y Colecciones, de su Diversidad y de su Función en la Sociedad, emanada de la 38ª Conferencia General de la UNESCO, celebrada en París en noviembre de 2015, en tanto el reconocimiento que este documento proporciona a la sociomuseología y en virtud del alcance que tiene el mismo desde el punto de vista conceptual en cuanto al redimensionamiento de la función social de los museos expresada en los siguientes principios:

“Los Estados Miembros son encargados de apoyar la función social de los museos que fue enfatizada en la Declaración de Santiago de Chile de 1972. En todos los países es creciente la percepción de que los museos desempeñan una función clave en la sociedad, y constituyen un factor de integración y cohesión social. En ese sentido, ellos pueden ayudar a las comunidades a enfrentar los profundos cambios en la sociedad, inclusive las que llevan a un aumento de la desigualdad y la disolución de lazos sociales.

Los museos son espacios públicos vitales que debieran dedicarse a toda la sociedad y pueden por tanto, desempeñar una función social importante en el desenvolvimiento de lazos sociales y cohesión, en la construcción de la ciudadanía, y en la reflexión sobre las identidades colectivas. Los museos debieran ser lugares abiertos a todos y comprometidos con la accesibilidad física y cultural para todos, inclusive grupos desfavorecidos. Ellos pueden constituirse como espacios para la reflexión y el debate sobre temas históricos, sociales, culturales y científicos. Los museos deben también promover el respeto a los derechos humanos y a la igualdad de género. Los Estados Miembros deben encargar a los museos a desempeñar todas esas funciones.

En instancias donde el patrimonio cultural de los pueblos indígenas está representado en colecciones museales, los Estados Miembros deben adoptar las medidas apropiadas para estimular y facilitar el diálogo y el establecimiento de relaciones constructivas entre esos museos y los pueblos indígenas, en lo que se refiere a la gestión de esas colecciones y, donde fuera apropiado, el retorno o la restitución en conformidad con las leyes políticas aplicables” (UNESCO, 2015)

No obstante, se ha considerado que de manera general dado el carácter abarcador de los principios que sustentan esta Recomendación y el énfasis que hace en el papel que deben desempeñar las instituciones museales en la educación, la comunicación, la gestión del conocimiento, el respeto a la diversidad cultural, el estímulo a la creatividad, la disponibilidad y acceso a las TICs como recursos elementales para el óptimo desarrollo del proceso museológico, en la preservación del patrimonio en todas sus dimensiones y como elementos del desarrollo sostenible de las comunidades, no solamente sustentan la definición de las líneas estratégicas para esta propuesta, sino también los principios estratégicos y la concepción del plan de acción.

Acorde a las aproximaciones al problema principal y a las problemáticas derivadas del mismo diagnosticadas durante el trabajo de campo se definieron, en principio, cuatro líneas estratégicas orientadas hacia: las colecciones, el patrimonio intangible, el patrimonio natural y las prácticas de la museología informal. Para determinar las líneas estratégicas se asumieron los siguientes requerimientos:

1. Definición de su razón de ser. Qué elemento o factor condiciona la necesidad de generar la línea.
2. Resultados deseados y qué se pretende alcanzar por medio de las acciones que engloban dicha línea.
3. Relación directa e indirecta sobre cada uno de los objetivos estratégicos donde exista dicha vinculación.

Las líneas estratégicas constituyen el marco de referencia para identificar las directrices hacia las cuales deberán orientarse las responsabilidades y compromisos del SPMG, de modo que las mismas tienen la función de guiar el proceso de formulación de las acciones en virtud de solucionar las problemáticas identificadas con la objetividad requerida para cada uno de los problemas diagnosticados. Resulta pertinente destacar que independientemente del lugar en que se han colocado las mismas, ninguna tiene mayor importancia que otra, y los objetivos y resultados a alcanzar en una de ellas tienen efectos e impactos sobre las otras.

#### 1ra Línea estratégica: Gestión de las colecciones

En la determinación de esta línea estratégica se consideró la pertinencia de partir de un acercamiento conceptual a «colección» y a «gestión de las colecciones». Respecto al primero Krysztof Pomian (1987), citado por Desvallées & Mairesse (2010, p.28) se refiere a la colección como “todo conjunto de objetos naturales o artificiales, mantenidos temporaria o definitivamente fuera del circuito de las actividades económicas, sometidos a una protección especial en un lugar cerrado preparado a tal efecto y expuestos a la mirada”. Bajo los razonamientos del pensamiento museológico más contemporáneo, sobre todo con el redimensionamiento del propio concepto de museo y del campo de acción extendido a espacios naturales, esta definición resulta inoperante en tanto su dimensión exclusivamente material y el enclaustramiento espacial al que somete a los objetos para ser considerados como colección. Por su parte Desvalées y Mairesse consideran que:

“(…) Esto lleva a concebir una acepción más amplia del término colección, considerada como reunión de objetos que conservan su individualidad y se agrupan de manera intencional según una lógica específica. Esa reunión de objetos engloba tanto a las colecciones de monodientes reunidas por tal o cual maníático como a las colecciones tradicionales de los museos. Cada una de ellas constituye, por igual, un conjunto de testimonios, de recuerdos o de experiencias científicas” (Desvalées & Mairesse, 2010, p.26)

Otros criterios sustentan que una colección es un “conjunto de cosas de una misma clase que se reúnen por su valor o por el interés que despiertan. La persona que desarrolla u organiza una colección se conoce como coleccionista” (Pérez & Merino, 2011, p.1). Otros entendidos consideran que “es un conjunto de objetos museables pertenecientes a un campo específico, que se clasifican, organizan y documentan a partir de criterios científicos” (Schraimer, 1988, p.31). Entre estas dos definiciones existen elementos coincidentes al ser asumidas las colecciones como conjuntos de objetos de una misma clase o campo específico,

sin embargo la primera de ellas parte de un enfoque general, mientras que la segunda contextualiza el concepto en el entorno museal con enfoque científico.

Si bien es compartido el criterio ofrecido por Schrainer en el sentido de una perspectiva museal al remitir a la lógica del proceso de museización, acorde al propósito integrador de la propuesta estratégica, fue considerada la conveniencia de atender esta definición con un horizonte más abarcador, con alcance más allá del entorno museal e incluso institucional, así como también sin el sentido restrictivo de la materialidad. Desde este punto de vista fue estimado que:

“De manera general, una colección se puede definir como un conjunto de objetos materiales e inmateriales (obras, artefactos, mentefactos, especímenes, documentos, archivos, testimonios, etc.) que un individuo o un establecimiento, estatal o privado, se han ocupado de reunir, clasificar, seleccionar y conservar en un contexto de seguridad para comunicarlo, por lo general, a un público más o menos amplio” (Desvallées & Mairesse, 2010, p.26)

Otra de las definiciones que fue considerada clave para la enunciación de esta línea estratégica fue la declarada en la propia Recomendación antes abordada “un conjunto de bienes culturales y naturales, tangibles e intangibles, del pasado y del presente” (UNESCO, 2015), en la medida que además incluye la temporalidad con alcance al presente, lo cual puede constituir una herramienta importante para la revaluación del marco jurídico cubano bajo el que opera la gestión del patrimonio cultural, a partir de su actualización desde el punto de vista conceptual.

Por otro lado consecuente con estos enfoques, fue entendido que para considerar un conjunto de objetos como colección es preciso que los mismos guarden una relación con cierta coherencia, o sea que presenten nexos relacionales con determinando significado. En este sentido queda claro que tan solo el agrupamiento de un cúmulo de objetos no constituye una colección museable, si este no está provisto de una lógica de ordenamiento, de modo que se coincide con la consideración de que “Un grupo de objetos no ordenados no constituye una colección museológica, mas tan solamente un aglomerado de cosas” (Moutinho, 1989, p.88)

Retomando el enfoque museal se concuerda con la observación de no homologar la colección con el fondo, en tanto este último distingue un acervo de documentos de todo tipo “reunidos automáticamente, creados y/o acumulados y utilizados por una persona física o por una familia en el ejercicio de sus actividades o de sus funciones” (Oficina Canadiense de Archivistas [OCA], 1992). Con independencia de que esta referencia alude específicamente a

los documentos, es muy frecuente que en los museos sean empleados ambos términos como sinónimo, sin embargo constituyen categorías organizacionales diferentes.

En cuanto a la gestión de colecciones, en los últimos tiempos este particular ha experimentado sustanciales variaciones acompañadas por la propia evolución conceptual del museo. En los marcos de la tradicionalidad, la gestión de las colecciones se adjudicó más bien a las actividades de documentación, custodia, conservación y préstamo, siendo reconocidas durante mucho tiempo como las labores ‘nobles’ en el imaginario de los conservadores como profesionales (Cabrera, 2012, p.29), quedando otras actividades, como la comunicación y la investigación excluidas de la gestión, esta última otorgada solamente a los académicos.

Acorde a los paradigmas museológicos contemporáneos, la gestión de colecciones ha alcanzado nuevas complejidades como una práctica que busca correlaciones y opera con objetivos cada vez más abarcadores, centrados en la visibilidad y viabilidad de las colecciones y no en el mero almacenamiento, con tendencia «in crescendo» al replanteo del juicio tradicionalista de que la lógica de las colecciones marcan la política institucional versus el enfoque de que son las directrices institucionales las que inducen la reinterpretación y la reubicación de las colecciones dentro del contexto museal. Visto el particular bajo este prisma, la gestión de las colecciones pasa a ocupar un plano de vital importancia al propiciar que la proyección de la institución se convierta en un proceso sistémico y dinámico.

Según el criterio de Cabrera (2012, p.31) se entiende por gestión de colecciones “un conjunto de prácticas que tiene como referente las colecciones en sus lecturas material e inmaterial, y que enmarca muchos de los trabajos habituales de los museos: documentación, investigación, conservación e incremento de colecciones”. Sin embargo este criterio no refiere la comunicación como componente crucial de la interacción objeto-sujeto, razón por la cual consideramos que la conformación de las colecciones en el entorno museal contiene dos cuestiones primordiales; una concerniente a las razones para su adquisición, dado el conjunto de valores intrínsecos y circunstanciales que las acompañan, y la otra radica en su contenido cognitivo como soporte de la interpretación de la realidad de la que forman parte y que se lleva a cabo a través de ellas.

Otros autores establecen que “la gestión de colecciones debe entenderse como una respuesta organizacional coherente y sostenida en el tiempo ante la permanente influencia que las colecciones ejercen en el presupuesto, las operaciones cotidianas y extraordinarias, el

desempeño del personal y otros aspectos diversos de un museo” (Gómez, 2007, p.19). No obstante nuestro punto de coincidencia está en la consideración de que la gestión de las colecciones constituye:

“la concepción, coordinación y puesta en marcha de un conjunto de estrategias sistemáticas, organizadas en el tiempo y en el espacio con un equipo interdisciplinar con el acuerdo y la participación de la comunidad, a fin de preservar y difundir hoy la memoria colectiva y protegiéndola para el futuro a fin de reforzar la identidad cultural y elevar la calidad de vida” (Di Lorenzo & Elías, 2017, p.1)

Desde esta perspectiva es asumida la gestión de colecciones como una práctica dinámica, interactiva, interdisciplinaria y participativa que alcanza a todos los componentes del proceso museológico, con expresión no solamente en el ejercicio cotidiano de las instituciones, sino además en el elevado nivel de compromiso y responsabilidad con el futuro de la propia institución y del contexto social en el que se desarrolla. La gestión de colecciones implica también la producción de conocimientos derivados de la retroalimentación que tiene lugar a través de la interrelación objeto-sujeto dentro y fuera del espacio museal.

Fundamentación o razones de la Línea no.1: Como se ha referido con anterioridad, la formación de las colecciones del SPMG por más de tres décadas ha estado marcada por el proceso de recolección abierta de los inicios de la conformación de la RNM. Los almacenes museológicos aún están abarrotados de piezas con un insuficiente nivel de información en su sistema de documentación, lo que ha incidido en:

- Que no se haya concluido el proceso de identificación de colecciones dentro de las secciones.
- Insuficientes presupuestos metodológicos para el estudio de colecciones.
- Insuficiente nivel de información en el sistema de documentación.
- Inestabilidad de la frecuencia expositiva ya sea de las exposiciones permanentes como las temporarias.
- Insuficiencias en la comunicación museal y museológica de las colecciones.
- Insuficiencias en la conservación.

Resultados deseados: los mismos estarán directa y proporcionalmente relacionados con las razones de la definición por lo que se resumen en:

- Identificación de todas las colecciones que conforman las diferentes secciones.

- Proyección de los estudios de colecciones acorde con las orientaciones metodológicas aprobadas por el CNPC.
- Actualización periódica del Sistema de Documentación sobre la base de los resultados de los estudio de colecciones.
- Planificación equilibrada de las exposiciones a fin de garantizar una adecuada comunicación.
- Planificación adecuada de la conservación acorde a los niveles de prioridades determinadas sobre un diagnóstico eficaz.

## 2da Línea estratégica: Expresiones del PCI

El PCI comprende un extenso campo de la vida social y está compuesto por un conjunto diverso y complejo de activos sociales que le confieren a un grupo humano, comunidad, colectividad o cualquier otra forma de agrupamiento social, identidad y sentido de pertenencia y pertinencia, expresada a través de imaginarios, saberes, emociones, memoria colectiva, espacios y prácticas culturales en sus concepciones más abarcadoras. La Convención sobre el Patrimonio Inmaterial<sup>74</sup> reconoció como patrimonio inmaterial:

“(…) los usos, representaciones, expresiones, conocimientos y técnicas -junto con los instrumentos, objetos, artefactos y espacios culturales que les son inherentes- que las comunidades, los grupos y, en algunos casos, los individuos reconozcan como parte integrante de su patrimonio cultural. Este patrimonio cultural inmaterial, que se transmite de generación en generación, es recreado constantemente por las comunidades y grupos en función de su entorno, su interacción con la naturaleza y su historia, infundiéndoles un sentimiento de identidad y continuidad y contribuyendo así a promover el respeto de la diversidad cultural y la creatividad humana”. (Convención para la Salvaguarda del Patrimonio Cultural Inmaterial, 2003)

La legitimación de la dimensión inmaterial del patrimonio significó la ampliación del horizonte de los museos no solamente en lo que a incremento de colecciones se refiere sino también en la orientación de la comunicación hacia la inmaterialidad de lo material que contienen como mecanismo de autenticación y valorización de las propias colecciones a partir de los niveles de información antes, durante y después que presupone un proceso de colecta y en la adecuación de su interpretación consecuente con el valor simbólico y el significado en el imaginario popular.

---

<sup>74</sup> La Convención para la Salvaguarda del Patrimonio Cultural Inmaterial fue aprobada en la 32ª Conferencia General de la UNESCO celebrada del veintinueve de septiembre al diecisiete de octubre de 2003 en París, Francia.

“El patrimonio inmaterial, efímero en su acepción pragmática, es y será siempre el alma del patrimonio material. Esto nos lleva a la idea de tener que preocuparnos por estudiar esa intangibilidad e inmaterialidad casi antes de preocuparnos por la recuperación de un bien cultural” (Navajas, 2008, p.3)

Proporcionalmente ello implicó el reforzamiento de la responsabilidad de las instituciones museales frente al acrecentamiento de la dicotomía de los procesos de transformaciones sociales en la actualidad, debido a que por una parte favorecen la renovación del discurso de la diversidad cultural, pero por otra parte se incrementa el riesgo del deterioro, y aun peor, de la desaparición de las expresiones del PCI, no solamente a causa de la falta de recursos para su protección, sino también debido al aumento a nivel global de la intolerancia y el irrespeto a la diversidad cultural.

La Convención para la Salvaguardia del PCI proporcionó una herramienta para la implementación de una plataforma sostenible para el desarrollo de un vasto programa de prevención, valorización y cooperación de las manifestaciones de la dimensión inmaterial del patrimonio, no solamente en los espacios institucionales sino también, y sobre todo, in situ, es decir en los mismos contextos donde pertenecen, en un acto de justicia por el infortunio de los bienes y expresiones inmateriales respecto al reconocimiento existente desde los años 70 del siglo XX de las dimensiones natural y material del patrimonio.

Sin lugar a dudas el abordaje museológico de la inmaterialidad o intangibilidad del patrimonio redunda en un notable desafío para los museos en la contemporaneidad teniendo los mismos que plantearse profundas interrogantes respecto a la adecuación de mecanismos para enfrentar la gestión de las colecciones representativas de las expresiones del PCI, lo que de hecho convoca a la revaluación del propio concepto de colecciones a partir del enfoque inmaterial, retando la supremacía de la materialidad en la manera tradicional de hacer museología. “Si bien fue fácil incorporar el patrimonio material y natural en el seno de los museos, la reunión, la exposición y la interpretación de muestras del patrimonio inmaterial resultaron ser mucho más difíciles y, aparentemente, paradójicas” (Baghli, 2004, p.17)

En este orden y concordante con la naturaleza polisémica de los museos y con los ritmos de la globalización, urge la necesidad de asumir el concepto de patrimonio desde una perspectiva integral, bajo una visión diversa y desfragmentada, solo así podrán entenderse y comunicarse de manera coherente el conjunto de valores epistemológicos y espirituales que le

son inherentes al patrimonio del cual son responsables, por lo que resulta imprescindible que los museos incorporen a sus proyecciones estratégicas las expresiones del PCI.

Fundamentación o razones de la Línea no. 2: Guantánamo es una provincia contenedora de un extraordinario acervo en cuanto al PCI, manifestado a través de una importante variedad de expresiones que transitan por festividades, prácticas religiosas, costumbres culinarias, géneros musicales, bailes y que en algunos casos tienen una trayectoria centenaria como la Tumba Francesa Santa Catalina de Ricci, declarada Patrimonio de la Humanidad,

Resultados esperados:

- Incorporación como línea prioritaria dentro de la política de investigación de SPMG.
- Programación debidamente planificada y coordinada de acciones en los espacios comunitarios.
- Acciones en las comunidades para incentivar el interés por conocer y cultivar las tradiciones que les pertenecen.
- Mayor representatividad en los espacios expositivos de las instituciones museales.

3ra Línea estratégica: Patrimonio Natural

Una de las grandes preocupaciones y ocupaciones de diversos organismos, Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), instituciones, entidades naturales y jurídicas a nivel internacional, es la preservación y sostenibilidad de los recursos naturales de todas las naciones y conjuntamente con ellos de los valores patrimoniales de esa misma dimensión, ante las potenciales amenazas que existen para el medio ambiente de manera general dado los convulsos cambios climáticos y de la propia acción antrópica, es por ello que las cuestiones ambientales son colocadas constantemente en la palestra internacional ya sea como plataforma conceptual o como proyección para la creación de mecanismos internacionales de protección del medio ambiente.

“En los territorios existe una profunda interdependencia entre el patrimonio cultural y el patrimonio natural, puesto que cada cultura se ha desarrollado en ámbitos naturales que han influido y beneficiado su proceso de vida, contribuyendo así a su cuidado, conocimiento y diversidad. Sin embargo, no siempre las sociedades han sabido preservar lo que han

heredado de sus antepasados y lo que la naturaleza les brinda, por lo cual es importante reflexionar sobre lo que se tiene hoy y plantear alternativas para lograr una gestión adecuada”. (Moreira-Wachtel & Tréllez, 2013, p.11)

En 1972 la UNESCO aprobó la Convención sobre la Protección del Patrimonio Mundial Cultural y Natural tomando como presupuesto principal la obligación de los Estados de “identificar, proteger, conservar, rehabilitar y transmitir a las generaciones futuras el patrimonio cultural y natural situado en su territorio”<sup>75</sup>. A pesar de que se insiste en la necesidad de valorar el patrimonio desde una perspectiva holística, se suele diferenciar dentro de esta categoría las dimensiones material y natural, considerándose la primera como el conjunto de elementos creados por la sociedad; mientras que el patrimonio natural es aquel cuya existencia o rasgos esenciales son independientes de la actividad humana.

“Por patrimonio natural se entienden: i) los monumentos naturales constituidos por formaciones físicas y biológicas o por grupos de esas formaciones que tengan un valor universal excepcional desde el punto de vista estético o científico; ii) las formaciones geológicas y fisiográficas y las zonas estrictamente delimitadas que constituyan el hábitat de especies animales y vegetales amenazadas, que tengan un valor universal excepcional desde el punto de vista de la ciencia o de la conservación; iii) los lugares naturales o las zonas naturales estrictamente delimitadas, que tengan un valor universal excepcional desde el punto de vista de la ciencia, de la conservación o de la belleza natural” (Convención sobre la Protección del Patrimonio Mundial Cultural y Natural, 1972, p.2)

Partiendo del principio de la responsabilidad social de las instituciones museales con respecto al patrimonio, deben adoptar posturas consecuentes con la orientación estratégica para la gestión del patrimonio natural, y de igual manera que con las otras dimensiones del patrimonio, deben estar enfocadas hacia el reconocimiento por parte de las comunidades de los valores naturales que contienen y del papel de los mismos en el desarrollo local y consecuente con ello de la necesidad de fomentar una conciencia participativa en la preservación y dinamización del mismo.

“Mucho más profundo que la sola conservación del patrimonio natural es, alcanzar una nueva ética en la relación <<hombre>><<sociedad>><<naturaleza no humana>>. Es una actitud y aptitud cotidiana de desarrollar cualquier actividad humana social o individual en armonía con el entorno, medio ambiente o naturaleza. Ello es una responsabilidad de toda la sociedad, sin exclusión alguna y para lo cual los museos empiezan a jugar una labor trascendente en la educación ambiental y en la conservación directa de la naturaleza, ellos son nódulos importantes de la compleja madeja de interacciones dinámicas que a manera de red de redes conforman la biosfera que hoy conocemos” (Páez, 2008, p.17)

---

<sup>75</sup> La Convención de la UNESCO sobre la Protección del Patrimonio mundial, cultural y natural, fue aprobada durante la 17ª Conferencia General de la UNESCO, celebrada en París del 17 de octubre al 21 de noviembre de 1972. (<http://whc.unesco.org/archive/convention-es.pdf>)

La perspectiva inclusiva y participativa con que los museos deben asumir los temas del patrimonio natural y del medio ambiente en general permite la comprensión de las relaciones de interdependencia que tienen las personas con su entorno, a partir del conocimiento reflexivo y crítico de la realidad en la que coexisten. Se trata de aunar voluntades en virtud de la búsqueda de alternativas viables para la sustentabilidad de los valores naturales a través de mecanismos de participación y coordinación intersectorial e interinstitucional que garanticen la creatividad, el dinamismo, la eficacia y la eficiencia del proceso de gestión del patrimonio natural.

Fundamentación o razones de la Línea no.4: Partiendo de que la provincia Guantánamo cuenta con un alto grado de endemismo y biodiversidad, resultando ser una de las reservas de las biosferas más importante de Cuba y de la cuenca del Caribe insular, con un SAP compuesto por veintidós áreas con diferentes declaratorias y niveles de protección, destacándose el Área Protegida de Recursos Manejados Cuchillas del Toa que tiene como núcleo principal el Parque nacional Alejandro de Humboldt, declarado en el 2001 Patrimonio de la Humanidad y el Yunque de Baracoa con categoría de Elemento Natural Destacado y declaratoria desde el de Monumento Nacional. Se constituye esta línea por la necesidad de identificar a las comunidades con la relación de interdependencia entre sujetos y entorno natural a partir del conocimiento reflexivo y crítico de los valores del patrimonio natural que poseen y la concientización en cuanto al uso responsable y a la participación en la sostenibilidad del mismo.

Resultados esperados:

- Gestión de colecciones sobre el patrimonio natural.
- Sistematización de los programas de educación medioambiental.
- Consolidación de las relaciones interinstitucionales.
- Ampliación de los discursos museológicos con temas medioambientales.
- Desarrollo de una conciencia de responsabilidad sobre el cuidado del medio ambiente en los espacios comunitario.

4ta Línea estratégica: Prácticas de la museología informal

Al igual que el concepto de sociomuseología, el de museología informal, en términos teóricos, no se emplea en Cuba, de manera que ha sido necesaria una aproximación conceptual

a este término para poder realizar una tipologización de las referidas prácticas en el contexto guantanamero como componentes esenciales del carácter integrador no solamente de la estrategia propuesta en esta tesis doctoral, sino como parte de la dinámica museal y sociomuseológica.

Sobre este particular Mario Moutinho partiendo de un análisis del panorama museológico de Portugal, sobre todo los procesos que acontecieron con posterioridad al 25 de abril de 1974 con la Revolución de los Claveles, realizó una reinterpretación de los conceptos de educación formal, educación no formal y educación informal, en función de la museología y propuso el de Museología Informal. Moutinho enmarcó este término dentro de las líneas conceptuales de la museología social desde una perspectiva mucho más abarcadora.

“(…) Por el contrario esta Nueva Museología que resulta de las nuevas condiciones de producción del discurso museológico por eso integra el saber museológico acumulado a lo largo de generaciones, demostrando en sus diversas formas una consecuencia más cara de la idea de participación y provoca una implicación social más evidente” (Moutinho, 1995)

La existencia en los entornos comunitarios de fuentes vivas de saberes y riqueza patrimonial en todas sus dimensiones, constituye el sustento teórico y práctico de todas las maneras de asumir la museología en la contemporaneidad desde una perspectiva innovadora. A decir de la Nueva Museología, Museología Social, Sociomuseología que remiten a la participación cada vez más creciente de las instituciones museales en la dinámica de las comunidades de las cuales forman parte activa, no solamente en virtud de la preservación del patrimonio que contienen, sino en la incidencia en su desarrollo integral. De ahí la necesidad de la constante interrelación museo-comunidad, atendiendo a que las propias comunidades constituyen en sí mismas espacios museológicos, trascendiendo los límites de la musealidad. De manera que el acercamiento a las prácticas museológicas informales en el contexto guantanamero resultó elemental para la concepción de la estrategia.

El trabajo de campo permitió diagnosticar dos tipologías fundamentales de estas prácticas en el contexto guantanamero: coleccionistas y proyectos socioculturales, institucionales y no institucionales en ambos casos, cada una de las cuales con sus respectivas especificidades. La atención fundamental en los coleccionistas institucionales se centró en la necesidad de alcanzar una integración entre todas las instituciones y entidades con responsabilidad sobre el patrimonio en cualquiera de las dimensiones del mismo, teniéndose en cuenta las colecciones existentes principalmente en instituciones como la Biblioteca

Provincial Policarpo Pineda Rustán, que con independencia de las importantes colecciones bibliográficas que contiene el levantamiento fue realizado en el Departamento de Fondos Raros y Valiosos porque es donde se concentran las colecciones bibliográficas, de periódicos e investigaciones sobre Guantánamo, y la producción historiográfica de la provincia; el Archivo Histórico Provincial Rafael Polanco Bidart; Centro Provincial de Cine; Centro Provincial de Artes Plásticas y Universidad de Guantánamo

En cuanto a los coleccionistas no institucionales, se partió de los principios de integración y participación declarados para la propuesta estratégica y en consecuencia con los mismos la necesidad de integrar al proceso museal las potencialidades de los acervos existentes en los espacios comunitarios y los aportes enriquecedores que ellos pueden hacer a la gestión de las colecciones, y/o a la comunicación museal y en la posible relación que puedan tener de manera directa con las colecciones de los museos en la medida de que pertenecen a los mismos contextos de procedencia de éstas.

Respecto a los proyectos socioculturales, de manera general, la intención estuvo dirigida al aprovechamiento de las oportunidades que ofrecen los mismos al actuar de manera directa en las comunidades, lo que sin dudas deviene en un mecanismo facilitador de acercamiento y de la proyección de los museos hacia esos espacios sobre la aprehensión del alcance de la relación patrimonio-territorio.

Fundamentación o razones de la Línea no.4: Se sustenta principalmente en la necesidad de asumir al patrimonio bajo el prisma de unicidad con independencia de sus variadas dimensiones. Desde un enfoque institucional, la estructuración circunstancial de la categoría *patrimonio* en diferentes dimensiones ha ocasionado una visión e interpretación fragmentada del mismo y por tanto la insuficiente comprensión respecto a la perspectiva integradora con que hay que asumir el trabajo con el mismo, lo que ha condicionado un blindaje de cada uno de las instituciones con responsabilidad sobre el mismo en sus respectivas áreas. Además en la factibilidad de ampliar el espectro del proceso museal hacia el patrimonio no institucionalizado.

Resultados esperados:

- Revaluación de la dinámica comunicativa del patrimonio cultural.

- Diseño de programas que estrechen las relaciones interinstitucionales entre las instituciones que integran el CPPC; así como con el resto de las instituciones del sistema provincial de cultura y otras entidades estatales que de alguna manera sean responsables del patrimonio.
- La colaboración sistemática de los coleccionistas particulares y gestores de proyectos socioculturales de igual condición.
- Espacios sociomuseológicos gestados *desde, para y con* los miembros de las comunidades.

#### 4.3.7. El Plan de acción

En la planeación estratégica, la conformación del plan de acción constituye un proceso que debe tener un carácter participativo; debe tenerse muy en cuenta que el mismo no dará respuestas inmediatas a todas las problemáticas y necesidades diagnosticadas, pero sí facilita la focalización de los propósitos para actuar en consecuencia. En este proceso la persuasión y convicción que el estado deseado es posible, propicia la forja de una asociación de intereses entre todos los involucrados, lo que resulta ser un requisito básico para alcanzar las metas propuestas, de manera que la planeación debe no solamente involucrar sino comprometer a los miembros de una organización, entiéndase en este caso los del SPMG, ya que la legitimidad de la propuesta estratégica misma dependerá, en gran medida, del nivel participativo con que cuente en su planeación.

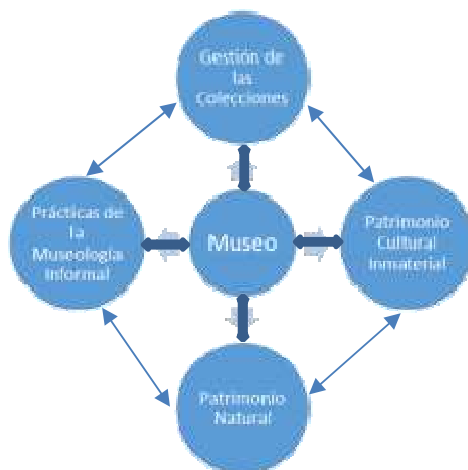
El plan de acción permitió la derivación de acciones concretas y realistas a partir de criterios prioritarios. Tuvo como presupuesto básico el nivel de información adquirido durante todo el proceso de pesquisa. Se sustentó en los resultados de la aplicación de las diferentes técnicas tanto en los espacios museales como en los entornos comunitarios, lo que permitió realizar un diagnóstico certero de las problemáticas específica de las instituciones que integran el SPMG, así como las inquietudes de los comunitarios respecto a estas instituciones, lo que proporcionó la objetividad de la propuesta. Para la concepción del plan de acción fueron consideradas algunas de las experiencias recogidas por el ILAM (2011) respecto a la proyección de las instituciones museales hacia los espacios comunitarios en el escenario latinoamericano y en las orientaciones dictadas por el CNPC (2009) respecto a la gestión de los museos.

Las acciones a través de las que se operacionalizará la propuesta estratégica, constituyen el núcleo fundamental de la misma. Incluyen contenidos y medidas necesarias para que los comunitarios concienticen el derecho que les asiste a participar en la gestión del patrimonio que poseen en sus respectivos espacios y en consonancia con ello la responsabilidad en su protección y conservación como mecanismo para garantizar la perpetuidad y la reafirmación de la identidad cultural. El plan de acción contiene los siguientes aspectos:

- Acción: tareas específicas a través de las cuales se cumplen los objetivos estratégicos
- Responsables: encargados de dirigir el proceso y máximos veladores por el cumplimiento de cada una de las acciones planificadas.
- Ejecutores: los actores que desde diversas perspectivas tomarán parte en la ejecución de las acciones, directa o indirectamente.
- Tiempo de ejecución (T/E): refiere el periodo en que será cumplimentada cada acción.

La implementación de la propuesta estratégica fue concebida en una temporalidad de cinco años (2019-2023), concordante con ello fueron establecidos metas de cumplimiento para cada acción en términos de corto (hasta un año), mediano (de dos a cuatro años) y largo plazo (cinco años), teniendo en cuenta el análisis objetivo de la disponibilidad del capital humano, materiales, financieros y por tanto de las perspectivas en la gestión del CPPC como entidad rectora del SPMG. De igual manera fueron declarados los responsables y ejecutores de cada una de las acciones que conforman el plan.

**Esquema 6.** Funcionabilidad de la propuesta de estrategia



Construcción de la autora

La factibilidad de la articulación de las líneas estratégicas garantiza el cumplimiento de los objetivos propuestos. Al estar diseñada sobre una concepción integral del patrimonio, las instituciones del SPMG podrán reorientar su dinámica desde una perspectiva integradora y participativa, teniendo lugar un adecuado proceso de retroalimentación como garantía de una gestión coherente y armónica del patrimonio en sus múltiples dimensiones, que se revertirá en beneficio de potenciar las funciones básicas de estas instituciones, de incrementar el alcance hacia los espacios comunitarios, pero sobre todo a la concientización del grado de compromiso y responsabilidad compartida que con respecto al patrimonio tienen unos y otros.

#### 4.3.8. Propuesta de Estrategia para el SPMG

**Misión:** El SPMG es la entidad encargada de facilitar la dinamización integrada y puesta en valor del patrimonio en los contextos comunitarios locales, a través del fortalecimiento de las relaciones interinstitucionales, museo-comunidad y del nivel profesional cada vez más elevado de nuestro colectivo de trabajadores.

**Visión:** Todas las instituciones que integran el SPMG desarrollan su gestión con la integración y participación consciente de las comunidades, como núcleo principal del proceso museológico, fortaleciendo la responsabilidad compartida en la dinamización de los valores patrimoniales y la relación museo-comunidad.

Objetivo estratégico general: Dinamizar los valores patrimoniales con la participación e integración de las comunidades para que la gestión museológica del SPMG alcance mayor efectividad.

### **ARC #1. Sistema de Documentación**

Objetivo no.1: Identificar las colecciones que conforman las secciones de objetos museables.

Criterios de medida:

- 1.1. Concluido el proceso de identificación de las colecciones existentes en el SPMG.
- 1.2. Incorporadas colecciones relacionadas con las dimensiones industrial, natural e inmaterial del patrimonio.
- 1.3. Ampliado el horizonte de las colecciones con objetos de la cotidianidad de las comunidades y de procesos sociales contemporáneos.

Objetivo no. 2: Identificar las problemáticas existentes en cada paso que integra el SD y las posibles soluciones a través de la actualización del nivel de información sobre la base de los resultados investigativos.

Criterios de medida:

- 2.1. Actualizados los gráficos de recolección metódica con colecciones del patrimonio industrial, natural, PCI, de la cotidianidad de las comunidades y de procesos sociales contemporáneos.
- 2.2. Incorporados en las planillas de inventario base estagues necesarios para el completamiento de información.
- 2.3. Actualizados sistemáticamente los guiones museológicos y proyectos museográficos.
- 2.4. Concluidos los expedientes científicos de las piezas con grado de valor I y II.
- 2.5. Completado el proceso de digitalización de las colecciones del SPMG

## **ARC #2: Capacitación**

Objetivo no.3: Potenciar la capacitación con la integración de los comunitarios y el fortalecimiento de relaciones con organismos, instituciones y universidades con disposición a colaborar.

Criterios de medida:

- 3.1. Incrementado el conocimiento sobre los presupuestos epistemológicos y tendencias contemporáneas de la museología.
- 3.2. Potenciada la capacitación en técnicas de comunicación en general y de interpretación del patrimonio cultural y comunicación museal en particular.
- 3.3. Potenciado el conocimiento de disposiciones internacionales que protegen el patrimonio en general y de las leyes que protegen el cubano en particular.
- 3.4. Gestionado el conocimiento de los valores patrimoniales en los entornos comunitarios.
- 3.5. Propiciada la integración de representantes de las PMI a las acciones de capacitación que faciliten el intercambio y transferencias de conocimientos.

## **ARC#3: Conservación**

Objetivo no.4: Fortalecer la conservación preventiva de colecciones e inmuebles pertenecientes al SPMG, a otras instituciones responsables de la protección del patrimonio y a las comunidades.

Criterios de medida:

- 4.1. Iniciada la gestión para la creación de un taller provincial de conservación para el beneficio de todas las instituciones responsables de la protección del patrimonio sean o no del sector de la cultura incluyendo las comunidades, como mecanismo de sustentabilidad.
- 4.2. Gestionado el incremento de la disponibilidad de recursos tecnológicos y medios de protección para la conservación.

4.3. Optimizada las medidas de acción preventiva establecidas en las orientaciones metodológicas para el trabajo en los museos.

4.4. Consolidadas las acciones de conservación preventiva.

4.5. Mejoradas las condiciones tanto de almacenamiento como de exposición de las colecciones.

4.6. Integrado el conocimiento popular a la labor de conservación.

#### **ARC#4: Investigación**

Objetivo no.5. Planificar las investigaciones desde una perspectiva integradora en las siguientes direcciones: colecciones; comunitaria e interinstitucional, abarcando un mayor rango de influencia para lograr que los resultados sean más efectivos.

Criterios de medida:

5.1. Planificadas investigaciones interdisciplinarias desde el campo natural, social y cultural.

5.2. Planificados estudios de colecciones con enfoques integradores.

5.3. Incrementadas las investigaciones sobre las expresiones del PCI.

5.4. Incorporadas las PMI en la planificación de las investigaciones acorde a los intereses de cada una de las partes.

Objetivo no. 6: Potenciar los estudios de público desde una perspectiva interdisciplinar sobre: perfiles de público, impacto de exposiciones, soportes comunicativos.

Criterios de medida:

6.1. Incrementados los estudios de públicos con enfoques interdisciplinarios.

6.2. Incrementados los estudios de público en los espacios comunitarios.

6.3. Incorporadas las PMI a los estudios de público.

Objetivo no.7: Potenciar las investigaciones con temas de conservación tanto de los bienes muebles como de inmuebles.

Criterios de medida:

7.1. Incrementadas las investigaciones sobre la conservación preventiva de las colecciones.

7.2. Incrementadas investigaciones de conservación de inmuebles.

7.3. Planificadas investigaciones con enfoque interinstitucional.

7.4. Planificadas investigaciones de conservación conjuntas con las PMI.

#### **ARC#5: Comunicación**

Objetivo no.8: Gestionar la creación de un centro de documentación para el trabajo de coordinación, desarrollo y promoción de resultados investigativos.

Criterios de medida:

8.1. Iniciada la estructuración de un centro de información adscrito al MPG.

8.2. Gestionado el fondo bibliográfico documental y de referencia.

8.3. Elaboradas bases de datos de referencia y contenido para la gestión del conocimiento.

Objetivo no.9. Crear espacios expositivos compartidos, potenciando los contextos donde se concentran, el No Público: hospitales, centros comunitarios de salud mental, hogares de ancianos, centros penitenciarios, centros de reeducación de menores, etc.

Criterios de medidas:

9.1. Incorporados los comunitarios en la planificación y ejecución de exposiciones en cualquiera de sus modalidades garantizando el adecuado nivel de representatividad en los discursos museológicos.

9.2. Incrementadas las exposiciones itinerantes en entidades hospitalarias, centros penitenciarios, centros laborales y comunidades.

Objetivo no.10: Fortalecer la promoción y divulgación a través del uso de los medios de comunicación convencionales y alternativos.

Criterios de medidas:

10.1. Incrementadas las acciones que permiten divulgar y promover la gestión de las instituciones del SPMG a través de los medios de comunicaciones convencionales y alternativas.

10.2. Coordinadas acciones con la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales (ACCS) tanto en el contexto museal como en los espacios comunitarios.

10.3. Diseñados boletines, plegables, postales y otros para la promoción tanto de las instituciones del SPMG como de las colecciones.

Objetivo no.11: Dinamizar el conocimiento sobre las expresiones del PCI, teniendo en cuenta que es el mayor acervo que permanecen en los espacios comunitarios y uno de los temas menos investigados en todo el SPMG.

Criterios de medidas:

11.1. Identificadas las expresiones del PCI existentes en cada territorio.

11.2. Potenciada la temática del PCI en los espacios de Animación Sociocultural en colaboración con el Sistema Provincial de Casas de Cultura y el Centro Provincial de Cultura Comunitaria.

Objetivo no.12. Implementar las Tecnología de la Informática y las Comunicaciones (TICs) en el proceso de comunicación museal.

Criterios de media:

12.1. Gestionado los recursos tecnológicos en función de la comunicación museal.

12.2. Elaborados productos informáticos que faciliten la interacción con el público dentro y fuera de la institución.

Objetivo no. 13: Diseñar un plan de manejo, desde una perspectiva integradora, para las prácticas de la museología informal tanto institucional como no institucional.

**Criterios de medida:**

- 13.1. Coordinado el taller con alcance provincial para establecer una metodología de identificación de las PMI.
- 13.2. Creado el registro de las PMI con fichas técnicas de cada una de las prácticas identificadas.
- 13.3. Diseñado e implementado el plan de manejo para las prácticas de la museología informal.

**Indicadores de evaluación**

**ARC #1. Sistema de Documentación**

- 1.1. Identificadas el 95% de las colecciones a través de la realización de talleres. (2 talleres por sección/Junio 2019-Diciembre de 2023).
- 1.2. Incrementadas las colecciones con las dimensiones industrial, natural e inmaterial. (Instituciones de tipología general: Ovidio Hernández, Fuerte Matachín, 11 de Abril, Emilio Daudinot Pineda; Juan Bautista Rojas, Justino Saborit, Ángel Hardy Rivera, Alex Urquiola Marrero y MPG/Diciembre de 2023).
- 1.3. Integradas las comunidades a las estrategias de colecta. (2019-2023).
- 2.1. Actualización del 97% de los gráficos de recolección metódica. (Una temática anual/a partir de 2019).
- 2.2. Actualización del 95% de las planillas de inventario base con nuevos estaques. (18-20% anual por cada sección/a partir de 2019).
- 2.3. Realización de 2 talleres anuales para la valoración de los guiones museológicos y proyectos museográficos. (Junio/diciembre de cada año/a partir de 2019)
- 2.4. Confección del 95 % de los expedientes científicos. (95% de valores I en un año; 95% de valores II en 1.5 años y el 95% de valores III en 1.5 años/Diciembre de 2023)
- 2.5. Concluido el 95% de la digitalización de las colecciones. (18-20% anual de todas las instituciones/Diciembre de 2023)

2.5.1. Gestionado los recursos tecnológicos necesarios para la digitalización de las colecciones. (10 cámaras fotográficas; 15 PC; 2-3 impresoras multifuncional/Diciembre de 2023).

#### ARC #2: Capacitación

3.1. Implementación de cursos de habilitación donde se incorpore la temática de teoría museológica. (Junio 2019/Septiembre de 2023)

3.2. Realización de cursos por cada una de las temáticas. (Septiembre de 2019/Junio de 2023).

3.3. Realización de seminarios en cada municipio. (2 anual/2019).

3.4. Realización de talleres de sensibilización. (Una en cada municipio/2022-2023).

3.5. Implementadas acciones integradas de superación entre las instituciones del SPMG y las PMI. (5 anuales/2019-2023).

#### ARC#3: Conservación

4.1. Definido el local y adquiridos los insumos necesarios para la creación del taller provincial de conservación, incluyendo especialistas de diferentes disciplinas. (Junio/diciembre de 2023).

4.2. Adquiridos el 90% de los materiales necesarios para la labor de conservación: medidores de temperatura para salas expositivas y almacén de objetos museables, estabilizadores de clima, deshumificadores, computadoras, cámaras fotográficas, cámaras de video, impresoras, scanner, soportes de información y otros. (Atendiendo a las características de cada museo/Junio del 2023).

4.3. Realizado el diagnóstico de las colecciones en el 95% de los museos. (Diciembre de 2021).

4.4. Implementado los planes de conservación preventiva de las colecciones en el 95% de los museos. (Diciembre de 2019)

4.5. Renovado el 95% del mobiliario en mal estado en todas las instituciones museales. (Diciembre de 2023).

4.6. Empleados el 40% de los métodos y técnicas de conservación con provenientes del conocimiento y recursos populares. (a partir del 2019).

#### ARC#4: Investigación

5.1. Incorporados colaboradores de diferentes disciplinas. (95% de las investigaciones/a partir del 2019)

5.2. Realizados estudios de colecciones con enfoques integradores con otras colecciones existentes en instituciones museales, en otras instituciones y en las comunidades. (A partir del 2020).

5.3. Ejecución de 20 investigaciones de PCI. (Mínimo 2 por municipio/2019-2023)

5.4. Participación de representantes de las PMI en la planificación y ejecución de las investigaciones. (A partir de 2020).

6.1. Realizados estudios de públicos con enfoques interdisciplinarios. (3-5 por institución/1 anual).

6.2. Realizados estudios de públicos en los espacios comunitarios donde habita el No Público. (2 por institución/2019-2023).

6.3. Realizados estudios de público conjuntos con las PMI. (1-2 por institución/2019-2023)

7.1. Realizadas investigaciones de conservación de colecciones. (Una anual para museos municipales; 2 anual para el MPG/2019-2023).

7.2. Realizadas investigaciones de conservación de inmuebles (Una anual por museos).

7.3. Realizadas investigaciones conjuntas con instituciones u organismo afines a los temas de conservación como el Centro de Desarrollo de la montaña (CDM), universidades, museos, laboratorios, etc. (Una anual por museos)

7.4. Realizadas investigaciones conjuntas con las PMI sobre la conservación del patrimonio inmueble que permanece en propiedad privada. (1-2 por museo/2019-2023).

#### ARC#5: Comunicación

8.1. Adquirido el equipamiento necesario para el funcionamiento del centro de documentación: mobiliario, recursos tecnológicos. (Diciembre de 2023).

8.2. Adquirido el 90% de la bibliografía básica con temas de museología y patrimonio en general. (De 15-20% anual/a partir de 2019).

8.3. Creadas dos bases de datos: una de referencia y una de contenido. (Junio/Diciembre de 2023).

9.1. Implementados 21 espacios expositivos con participación protagónica de las comunidades. (2 por institución/a partir del 2019).

9.2. Implementados no menos de 20 espacios expositivos temporales. (No menos de 2 por municipio/a partir de 2019).

10.1. Coordinados con los medios de comunicación espacios sistemáticos. (Mínimo un espacio mensual en cada institución/a partir de 2019).

10.2. Realizadas acciones conjuntas con la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales (ACCS). (Mínimo dos mensuales por institución/a partir de 2019).

10.3. Confeccionados un boletín para la divulgación del quehacer museológico del SPMG. (Frecuencia trimestral/a partir del 2019).

10.3.1. Confeccionados plegables para la promoción de colecciones y servicios. (Mínimo 1 por institución/a partir del 2019).

11.1. Creados registros de las expresiones del PCI. (95% de la expresiones/2019-2023).

11.2. Incrementados los espacios de Animación Sociocultural en los que se aborda la temática del PCI. (2-3 espacios por institución/a partir del 2019).

12.1. Adquiridos recursos tecnológicos en función de la comunicación: TV (mínimo uno por institución); equipos de audio (mínimo uno por institución); cámaras de video (una por institución); dispositivos de almacenamiento (mínimo 5 por

institución); punteros láser (mínimo uno por institución; datashow (uno por institución). (Diciembre de 2023).

12.2. Elaborados productos informáticos que faciliten la comunicación: no menos de 5 productos: audiovisuales, páginas web, sitios de internet. (Diciembre de 2023).

13.1. Realizado el Taller Provincial de metodología para la identificación del PMI. (Junio de 2019).

13.2. Confeccionado el registro de las PMI en el 95% de las instituciones del SPMG (Diciembre de 2022).

13.3. Incrementadas las acciones que vinculan el SPMG con los proyectos comunitarios y otras manifestaciones de las PMI. (Un plan de manejo por instituciones/Diciembre de 2022).

**Cuadro 12.** Plan de acción

Acciones	Responsable	Ejecutores	Tiempo de Ejecución
<b>ARC # 1. Sistema de Documentación</b>			
1.1.1. Realizar talleres de identificación de colecciones por cada sección.	Directivos del SPMG	Técnicos responsables de cada sección de objetos museables en el SPMG.	Mediano plazo
1.2.2. Planificar colectas de objetos relacionados con las dimensiones natural, industrial e inmaterial.	Directivos del SPMG, OMSH (Baracoa y Guantánamo)	Técnicos del SPMG, promotores culturales, líderes naturales de las comunidades, directivos de organismos afines, comunidades.	Largo plazo

1.3.3. Integrar la comunidad a la gestión de colecta, determinando las prioridades para cada año al establecer de común acuerdo las temáticas en correspondencia con la disponibilidad de los recursos patrimoniales.	Directivos del SPMG	Técnicos encargados del trabajo con el Sistema de Documentación y los fondos museales en el SPMG, promotores culturales, líderes naturales de las comunidades.	Largo plazo
2.1.1. Realizar talleres de actualización de los gráficos de recolección metódica.	Directivos del SPMG	Técnicos responsables de cada sección de objetos museables en el SPMG.	Mediano plazo
2.2.2. Realizar talleres metodológicos sobre las problemáticas y actualización del sistema de documentación.	Directivos del SPMG	Técnicos responsables de cada sección de objetos museables en el SPMG.	Mediano plazo
2.3.3. Realizar talleres de valoración de guiones museológicos y Proyectos museográficos.	Directivos del SPMG	Técnicos del SPMG, comunidades y colaboradores.	Corto plazo
2.4.4. Confeccionar los expedientes científicos.	Directivos del SPMG	Técnicos del SPMG.	Largo plazo
2.5.5. Adquirir los recursos tecnológicos necesarios para la labor de digitalización.	Directivos del SPMG	Técnicos del SPMG.	Largo plazo
2.5.6. Realizar la digitalización de las colecciones del SPMG.	Dirección del CPPC, Directivos del SPMG	Técnicos del SPMG.	Largo plazo
<b>ARC # 2. Capacitación</b>			

3.1.1. Realizar cursos de capacitación potenciando el conocimiento de los presupuestos epistemológicos y tendencias contemporáneas de la museología.	Capacitador del CPPC Capacitador del MPG Directivos del SPMG	Instituciones del SP CPSC, Facultad de Conservación, Restauración de Museología de la Universidad de Artes.	Corto y Mediano plazo
3.2.2. Realizar cursos de técnicas de comunicación.	Capacitador del CPPC Capacitador del MPG Directivos del SPMG	Trabajadores del SPMG, ACCS, Universidad de las Artes, CPSC, comunidades.	Mediano plazo
3.3.3. Realizar seminarios sobre las leyes de protección al patrimonio.	Capacitador del CPPC Capacitador del MPG Directivos del SPMG	Trabajadores del SPMG, CPPC, OMSH, RBC, instituciones con responsabilidad sobre el patrimonio, comunidades.	Corto plazo
3.4.4. Realizar talleres de sensibilización sobre los valores patrimoniales existentes en los entornos comunitarios.	Capacitador del CPPC Capacitador del MPG Directivos del SPMG	Trabajadores del SPMG, OMSH, UPSA, Casas de Cultura, CPPC, comunidades.	Largo plazo
3.5.5. Integrar los representantes de las PMI a cursos y seminarios.	Capacitador del CPPC Capacitador del MPG Directivos del SPMG	Trabajadores del SPMG, especialista de capacitación del CPPC, comunidades.	Largo plazo
<b>ARC # 3. Conservación</b>			
4.1.1. Coordinar con las autoridades gubernamentales y la DPC la gestión del local para el taller provincial de conservación.	Directivos del CPPC	Dirección del CPPC, dirección del MPG.	Largo plazo

4.2.2. Incrementar la disponibilidad de recursos tecnológicos y medios de protección para la labor de conservación	Directivos del CPPC	Dirección del CPPC; directivos del SPMG.	Largo plazo
--	---------------------	--	-------------

preventiva.			
4.3.3. Realizar el diagnóstico de los inmuebles que ocupan las instituciones del SPMG y las colecciones.	Directivos del SPMG	Conservadores del SPMG, CITMA, CDM, Universidad de las Artes.	Mediano plazo
4.4.4. Confeccionar los planes de conservación preventiva de las colecciones.	Directivos del SPMG	Conservadores del SPMG	Corto plazo
4.5.5. Renovar el mobiliario en mal estado de las áreas expositivas y almacén de objetos museales.	Directivos del SPMG	SPMG, entidades estatales y comunidad.	Largo plazo
4.6.6. Incorporar el conocimiento popular en los planes de conservación.	Directivos del SPMG	SPMG, comunidades	Largo plazo
<b>ARC # 4. Investigación</b>			
5.1.1. Planificar investigaciones conjuntas con instituciones afines a los perfiles de cada tema.	Directivos del SPMG	SPMG, Sedes Universitarias, OMSH, RBC, instituciones culturales, CITMA, ONG, PMI, comunidades, centros científicos.	Corto plazo
5.2.2. Realizar estudios de colecciones integrados.	Directivos del SPMG	SPMG, instituciones culturales, organismos, comunidades.	Corto plazo

5.3.3. Ejecutar investigaciones sobre el PCI.	Directivos del SPMG	SPMG, Casas de Cultura, CPCC, comunidades.	Mediano plazo
5.4.4. Incorporar las PMI a la planificación de las investigaciones.	Directivos del SPMG	SPMG, comunidades.	Mediano plazo
6.1.1. Realizar estudios de público con participación de psicólogos, pedagogos,	Directivos del SPMG	SPMG, ACCS, Universidad de Guantánamo, CPSC.	Mediano plazo

comunicadores, sociólogos y otras disciplinas.			
6.2.2. Realizar estudios de públicos en los espacios comunitarios con participación activa de sus habitantes.	Directivos del SPMG	SPMG, ACCS, Universidad de Guantánamo, CPSC, proyectos socioculturales, comunidades.	Largo plazo
7.1.1. Ejecutar investigaciones sobre temas de conservación de colecciones desde perspectiva interdisciplinar.	Directivos del SPMG	SPMG, comunidades, CDM, CITMA, Biblioteca, AHP, Universidad de las Artes, comunidades.	Mediano plazo
7.2.2. Ejecutar investigaciones sobre la conservación de los inmuebles que ocupan las instituciones museales.	Directivos del SPMG	SPMG, comunidades, CDM, CITMA, Arquitecto de la comunidad, Universidad de las Artes, comunidades	Mediano plazo

#### **ARC # 5. Comunicación**

8.1.1. Estructurar un centro de promoción de los resultados investigativos.	Directivos del CPCC y del MPG	MPG, SPMG	Largo plazo
8.2.2. Adquirir el fondo bibliográfico para el centro de documentación a través de compra o donativos.	Directivos del SPMG	SPMG, colaboradores.	Largo plazo

8.3.3. Elaborar bases de datos de referencia y contenido.	Directivo del MPG	Informático del MPG	Largo plazo
9.1.1. Incorporar las comunidades a la planificación de las exposiciones.	Directivos del SPMG	SPMG, comunidades.	Largo plazo
9.2.2. Apertura de espacios expositivos en centros laborales, penitenciarias, hospitales, casas de abuelos, comunidades, y otros.	Directivos del SPMG	SPMG, comunidades, entidades estatales.	Mediano plazo

10.1.1. Firmar convenios de colaboración con las emisoras radiales, telecentro, prensa plana y ACCS para la promoción y divulgación de la gestión del SPMG.	Directivos del SPMG	SPMG, ACCS, emisoras, telecentros, periódico Venceremos.	Mediano plazo
10.2.2. Ejecutar acciones con la participación de la ACCS	Directivos del SPMG	SPMG, ACCS, comunidades.	Mediano plazo
10.3.3. Confeccionar boletines y plegables para la divulgación y promoción de colecciones y servicios educativos.	Directivos del SPMG	SPMG, ACCS, comunidades.	Mediano plazo
11.1.1. Confeccionar en cada territorio un registro de las expresiones del PCI.	Directivos del SPMG	SPMG, comunidades.	Mediano plazo
11.2.2. Incrementar las actividades de animación sociocultural en las que se aborde la temática del PCI.	Directivos del SPMG	Programadores y técnicos de las instituciones del SPMG	Corto plazo

12.1.1. Adquirir recursos tecnológicos necesarios para la comunicación museal.	Directivos CPPC y del SPMG	SPMG	Largo plazo
12.2.2. Elaborar audiovisuales, páginas web, y otros que faciliten la interacción del público con las exposiciones.	Directivos del SPMG	SPMG, ACCS	Mediano plazo
13.1.1. Realizar un taller provincial de metodología para la identificación del PMI.	Coordinadora de capacitación del CPPC y Directivo del MPG	SPMG, representantes de las PMI	Mediano plazo
13.2.2. Confeccionar los registros territoriales de las PMI.	Directivos del SPMG	SPMG, representantes de las PMI	Mediano plazo
13.3.3. Implementar en cada territorio un plan de manejo para las PMI.	Directivos del SPMG	Instituciones del SPMG, representantes de las PMI	Largo plazo

Construcción de la autora

El conjunto de acciones propuestas en este plan definen la necesidad de unificar voluntades para el fomento de la labor educativa/formativa que incida en un mayor conocimiento de la responsabilidad que le compete a todos los sectores sociales no solamente en la preservación de los valores patrimoniales sino también en la dinamización de los mismos tanto en el contexto comunitario como institucional, de manera que las acciones propuestas redundan en beneficios para el SPMG en la medida que implican el fortalecimiento y redimensionamiento de sus funciones básicas a partir de la actualización de los presupuestos epistemológicos de la museología y del enfoque interdisciplinario con que ha sido concebido el plan.

Por otro lado en las comunidades garantiza la continuidad generacional de las tradiciones; estimulan el interés por el coleccionismo; contribuyen a solventar necesidades económicas con el aprendizaje de oficios y en correspondencia con ello pueden incidir en la disminución del desempleo. En sentido general los miembros de las comunidades pueden adquirir habilidades en la identificación de su patrimonio, en la internalización del significado

y significativo de ese patrimonio para el desarrollo integral de la comunidad y por tanto en la reafirmación de las identidades locales.

#### 4.3.9 La Evaluación. Consideraciones conceptuales

Existen diferentes conceptos en torno al término Evaluación, en dependencia del proceso específico que se propone evaluar y consecuente con ello del enfoque bajo el cual se realice. Pueden transitar desde un nivel elemental de significado hasta concepciones más complejas y abarcadoras de procedimientos, técnicas y métodos que hacen de la evaluación un sistema dotado de carácter científico. La Real Academia Española (2001) precisa que evaluación es la “acción y efecto de evaluar”, mientras que la Enciclopedia UTEHA (1999) la define como “valorar, estimar, apreciar el valor de las cosas no materiales; valuar, calcular, tasar, dar valor”. Ambos significados coinciden en esencia como la acción de evaluar, sin embargo la primera de estas acepciones aborda el término, aunque de manera muy precisa, desde una perspectiva bastante general, mientras que la segunda particulariza la acción además bajo el enfoque de la intangibilidad.

Desde el punto de vista conceptual la evaluación se contextualiza en el siglo XIX asociado al proceso de industrialización en los EE.UU, tiempo en que emergen novedosos discursos científicos en el campo de la educación, con la incorporación de términos como tecnología de la educación, diseño curricular, objetivos de aprendizaje o evaluación educativa, alcanzando auge en este campo en el siglo XX con el estadounidense Ralph Tyler considerado “padre de la evaluación” al ser el primero en plantear un modelo evaluativo sistemático en función de la relación existente entre los resultados y los objetivos de aprendizaje establecidos curricularmente, para lo cual planteó la implementación de un conjunto de acciones encaminadas a medir la efectividad de la renovación curricular que se llevaba a cabo en el país en las décadas de los años 30 y 40 en contraste con etapas anteriores. (Ortíz, 2016, p.1)

Como acción está vinculada al propio proceso de evolución del ser humano como ente social, en la medida que este desde entonces ha practicado juicios y valoraciones no solamente en el orden de lo tangible, sino también en lo que respecta a las actitudes y los comportamientos de las personas. La evolución de este término a lo largo de la historia ya sea en el orden conceptual o como acción propiamente ha dado lugar a un tratamiento como

disciplina científica, con transformaciones conceptuales y funcionales sobre todo en los siglos XX y XXI (Maldonado & Pérez, 2016, p.118). Lo cierto es que el interés y conjuntamente con ello la evolución de este término ya alcanza tres siglos y su aplicación se ha extendido a diferentes esferas científicas.

Michael Scriven (1967) conceptualizó la evaluación como una actividad metodológica que “consiste simplemente en la recopilación y combinación de datos de trabajo mediante la definición de unas metas que proporcionen escalas comparativas o numéricas, con el fin de justificar 1) los instrumentos de recopilación de datos, 2) las valoraciones y 3) la selección de las metas” (Stufflebeam & Schinkfield, 1985, p.343). Más adelante en la reconceptualización que hace el propio Scriven consideró que la evaluación, esencialmente, es la determinación sistemática y objetiva del valor o el mérito de algún objeto, basándose en pruebas acumuladas procedentes de su comparación con otros objetos.

En principio en ambas conceptualizaciones el propósito principal es el mismo, la valoración a través del método comparativo, sin embargo es evidente la evolución entre ambas definiciones en la medida que la primera restringe el rol de la evaluación a una función recopilatoria y justificativa mientras que en la segunda le adjudica un carácter sistemático, objetivo y científico al incorporar en la comparación el empleo de pruebas, de modo que dejó sentado el carácter profesional que debe tener la actividad.

Otros entendidos en este particular han considerado que “Evaluar es fijar el valor de una cosa; para hacerlo se requiere efectuar un procedimiento mediante el cual se compara aquello a evaluar respecto de un criterio o patrón determinado” (Franco, 1971, p.3). También como una rama científica que se enfoca en el análisis de la eficiencia (Musto, 1975) citado por Cohen y Franco (1988, p.61), que se puede realizar antes, durante o después de haber concluido un programa o proyecto. En estos casos se presentan como constante la instancia de comparar el patrón de lo deseado con lo real que tuvo lugar y la preocupación por alcanzar los objetivos planteados con eficacia.

Desde la perspectiva de las ciencias sociales y sobre todo en lo concerniente a las diferentes modalidades de intervención social, la evaluación se concibe de manera general como “una forma de valoración sistemática que se basa en el uso de procedimientos que, apoyados en el uso del método científico, sirve para identificar, obtener y proporcionar la

información pertinente y enjuiciar el mérito y el valor de algo, de una manera justificable” (Ander-Egg, 1993, p.39). En este punto queda claro que la evaluación no constituye solamente una herramienta para dar valor a algo sino que resulta una significativa fuente de información científica y de retroalimentación con enfoques críticos de gran utilidad en el proceso de toma de decisiones.

En el campo de las ciencias sociales existe una estrecha relación entre evaluación e investigación, sin embargo no deben ser entendidas como sinónimos ya que existe una evidente diferenciación a partir de los objetivos que persiguen cada una. Se considera que “la investigación tiene un fin puramente cognitivo, mientras que la evaluación, por su parte, pretende además, la utilización o aplicación del conocimiento obtenido” (Valdés, 1999, p.4), no obstante presentan como aspecto común el empleo de modelos, instrumentos, técnicas y procedimientos metodológicos rigurosos para el alcance de sus respectivos objetivos, de manera que tanto la investigación como la evaluación se fundamentan en el enfoque del conocimiento científico. También existen organismos internacionales que se han ocupado de realizar estudios sobre el tema de la evaluación como es el caso de la Organización Mundial de la Salud (OMS) y de la Organización de Naciones Unidas (ONU) que declararon que la evaluación es:

“(…) un medio sistemático de aprender empíricamente y de analizar las lecciones aprendidas para el mejoramiento de las actividades en curso y para el fomento de una planificación más satisfactoria mediante una selección rigurosa entre las distintas posibilidades de acción futura. Ello supone un análisis crítico de los diferentes aspectos del establecimiento y la ejecución de un programa y de las actividades que constituyen el programa, su pertinencia, su formulación, su eficiencia y eficacia, su coste y su aceptabilidad para todas las partes interesadas” (Organización Mundial de la Salud [OMS], 1981, p.11)

“(…) el proceso encaminado a determinar sistemática y objetivamente la pertinencia, eficiencia, eficacia e impacto de todas las actividades a la luz de sus objetivos. Se trata de un proceso organizativo para mejorar las actividades todavía en marcha y ayudar a la administración en la planificación, programación y toma de decisiones futuras” (Organización de Naciones Unidas [ONU], 1984, p.18).

Ambos conceptos, bastantes coincidentes, enfatizan el carácter cognitivo, crítico y procesal de la evaluación lo que implica que la misma no debe entenderse como una actividad autosuficiente separada de los proyectos, programas o estrategias, según sea el caso, sino que constituye una dimensión de los mismos, complementaria de todo el protocolo de métodos y técnicas empleados en su concepción. Precisamente por estas razones es que estos dos

conceptos fueron asumidos como los principales presupuestos teóricos para el diseño del sistema de evaluación de la propuesta de estrategia.

En virtud de lo planteado se entiende que la evaluación es parte inherente del proceso de planificación estratégica desempeñando una función esencial en la generación del sistema de retroalimentación que permita determinar el nivel de eficacia de la misma y a la vez facilite el balance de los logros y deficiencias que se obtengan con las acciones previstas, creando la posibilidad de rectificar y reorientar las acciones en aras dar cumplimiento y validar los objetivos postulados, además permite reconocer la conveniencia y eficacia de los métodos y técnicas empleados en el proceso de planeamiento, todo lo cual converge como instrumento de aprendizaje y experiencias para futuros proyectos.

#### 4.3.9.1. Características de la evaluación.

Al considerar la evaluación como un elemento intrínseco de la propuesta estratégica que permitirá el control de la eficiencia, la eficacia y el impacto de la misma, se utilizará además para monitorear las tendencias de las problemáticas del SPMG, a mejorar o a empeorar, y en la determinación del nivel concreto de incidencia de cada una de las acciones planificadas en su solución. En general la evaluación facilitará el perfeccionamiento de la propuesta a través del diagnóstico sistemático de las posibles insuficiencias o errores que presente la misma en el periodo de ejecución y orientará sobre las vías y mecanismos para contrarrestarlos. En esencia la evaluación garantiza la adecuada actualización de las circunstancias que rodean a la propuesta y la dota de visión de futuro, de modo que la evaluación en función de la propuesta de estrategia tiene como objetivos principales:

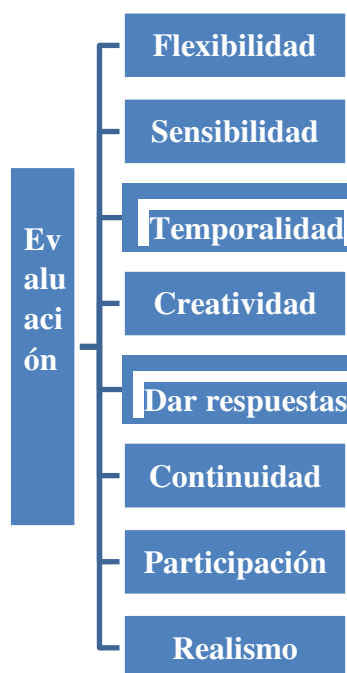
1. Evaluar sistemáticamente la pertinencia, la eficiencia y la eficacia.
2. Argumentar la toma de decisiones respecto a:
  - a) Intereses y necesidades.
  - b) Cambios en los recursos asignados o en la utilización de los mismos.
  - c) La utilización de experiencias que se consideren válidas.

- d) La temporalidad para la ejecución del plan de acción.
- e) La modificación del enfoque de las acciones previstas en el plan acorde al nivel de actualización de las circunstancias reales que rodean a la propuesta.

Atendiendo a estos objetivos, la evaluación de la pertinencia se enfoca a la capacidad real de poder modificar cada una de las problemáticas que dieron origen a la propuesta, lo que facilitará su adecuación a la realidad y la certeza de que las acciones concebidas en el plan respondan a los objetivos trazados. La eficiencia será evaluada sobre la base del criterio de la optimización de los recursos materiales, financieros, humanos y la obtención de resultados positivos. Por su parte la eficacia en virtud del alcance de los objetivos formulados respecto a los efectos o estados deseados.

El diseño del sistema de evaluación a emplear se sustentó en las características planteadas por Landaburo (2004, p.74) por el carácter práctico y utilitario de las mismas y por considerar su nivel de adecuación a los propósitos de la estrategia propuesta para el SPMG en la medida que orienta el proceso atendiendo al nivel participativo y protagónico de las personas, ya sea de forma individual o como grupos, comunidades e instituciones, y por tanto se consideró que las referidas características garantizan un satisfactorio nivel de interacción de las instituciones museales de la provincia Guantánamo en sus respectivos espacios comunitarios.

**Esquema 7.** Características de la evaluación de la propuesta estratégica para el SPMG



Construcción de la autora. Basado en Landaburo (2004, p.74)

**Flexibilidad:** desde el punto de vista metodológico en cuanto al empleo de los diferentes métodos y técnicas para la recogida de información en correspondencia con los requerimientos de cada uno de los tipos de evaluación a implementar.

**Sensibilidad:** convoca a tener en cuenta los intereses de los implicados, al respeto de la permanencia o no de los mismos en el proceso de implementación de la propuesta, así como a la disposición para atenuar las tensiones que puedan surgir.

**Temporalidad:** procura la determinación de los momentos más adecuados para la realización del proceso evaluativo, así como la determinación de intervalos adecuados entre la formulación y la introducción de los resultados obtenidos.

**Creatividad:** orientada a la búsqueda de soluciones novedosas a partir de las realidades específicas de los diferentes contextos.

**Dar respuestas:** capacidad para responder a las necesidades, intereses y expectativas de los involucrados atendiendo a las especificidades de cada entorno.

**Continuidad:** se basa en la sistematicidad y la constante retroalimentación como forma de garantizar la obtención de los resultados deseados y que los mismos se reviertan en la pertinencia de las decisiones a tomar y en el perfeccionamiento de la estrategia en general.

**Participación:** demanda del mayor número de personas posible en cada uno de los momentos del proceso de evaluación, no solamente evaluadores sino de implicados de manera general.

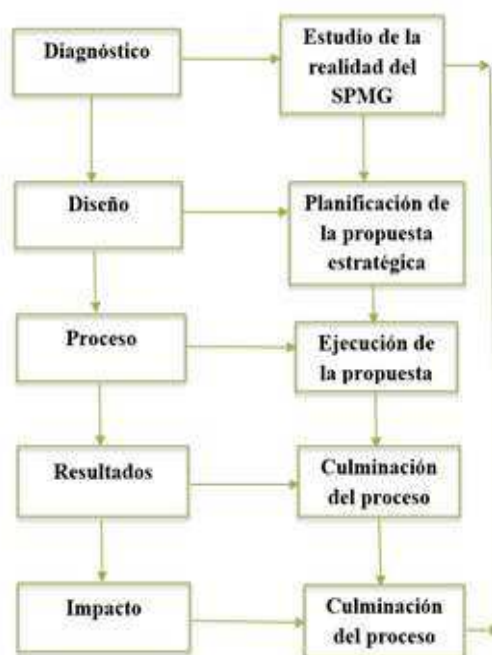
**Realismo:** establecer prioridades en cuanto a lo que se va evaluar atendiendo a la disponibilidad concreta de recursos materiales, capital humano y tiempo.

En sentido general el propósito principal de la evaluación como conjunto de procesos, es contribuir de manera sistemática al perfeccionamiento de la propuesta de estrategia para el SPMG en cuanto a su puesta en práctica y la toma de decisiones a través de la depuración de información, actualización de conceptos, renovación de perspectivas, siempre orientada a la observación constante de la idoneidad de la propuesta y la pertinencia de sus consecuencias para los beneficiarios. Entendida como proceso, la evaluación se concibió en diferentes momentos con la participación de involucrados y no involucrados, lo que garantiza la objetividad, ya que la participación de no involucrados atenúa la carga subjetiva que contiene todo proceso evaluador.

#### 4.3.9.2. Momentos del proceso de evaluación.

Consecuente con estas características fueron determinadas cinco instancias de tipos de evaluación para la propuesta estratégica: diagnóstico, diseño, proceso, resultados e impactos, las cuales permiten evaluar adecuadamente las diferentes etapas del proceso favoreciendo la percepción, desde sus inicios, de la pertinencia, el desempeño, los resultados y el impacto, viabilizando la actualización sistemática y los ajustes necesarios a partir del comportamiento de las realidades de cada uno de los espacios y los contextos donde se implementen las acciones. Estas instancias enfatizan el carácter integral de la evaluación permitiendo establecer los aspectos a evaluar, los criterios de temporalidad para su ejecución y el grado de dificultad que contiene cada uno, de modo que el proceso de evaluación fue concebido en tres momentos: antes (diagnóstico y diseño), durante (proceso) y después (resultado e impacto).

### Esquema 8. Proceso de evaluación



Construcción de la autora. Basado en Landaburo (2004, p.92)

Evaluación del diagnóstico: Abarca lo referente al desarrollo de la investigación realizada desde la declaración del problema de investigación hasta la interpretación de sus resultados, con la argumentación de cada uno de los elementos de la investigación; las expectativas y necesidades reveladas por la investigación y reflejadas en el diagnóstico. Esta evaluación comprende además la interpretación de los resultados obtenidos a partir de la aplicación de las diversas técnicas para la recogida de información y la consiguiente interpretación; la determinación de la confiabilidad de las fuentes empleadas y las valoraciones sobre la información obtenida en el diagnóstico. Su ejecución se estimó en un período de un año, correspondiente al primer año de implementación de la propuesta.

Evaluación del diseño: Se realizará de manera previa a la implementación del plan de acción, con la colecta de información de utilidad para la concepción del mismo. Se orienta en la localización de los problemas conceptuales que pueden existir a través del análisis lógico de la propuesta estratégica respecto a las problemáticas que se pretenden solucionar, para ello se recomienda utilizar diferentes vías para lograr una evaluación lo más objetiva posible, dándole mayor participación en este proceso a especialistas que no han tenido una implicación directa

ya sean del propio organismo o de otros organismos u organizaciones, es decir conformar un equipo de evaluadores externos. La ejecución de esta evaluación debe realizarse conjuntamente con la del diagnóstico.

**Evaluación del proceso:** Es la evaluación de la ejecución del plan de acción a partir de las consideraciones de los resultados parciales y las condiciones en que los mismos fueron alcanzados. Se incluye la evaluación de las insuficiencias en cuanto al cumplimiento de los objetivos estratégicos, la cantidad y calidad de las acciones, el desempeño de los ejecutores, los niveles de satisfacción, la disponibilidad de recursos materiales y otros parámetros determinados por el equipo evaluador. A través de este tipo de evaluación se podrá corroborar si la implementación de la propuesta de estrategia es conveniente, por lo que se requiere la contrastación de las informaciones empleando técnicas de validación y la documentación sistemática del proceder con relación al propósito inicial, por lo que esta evaluación deberá efectuarse con una periodicidad trimestral durante los cinco años de implementación de la estrategia.

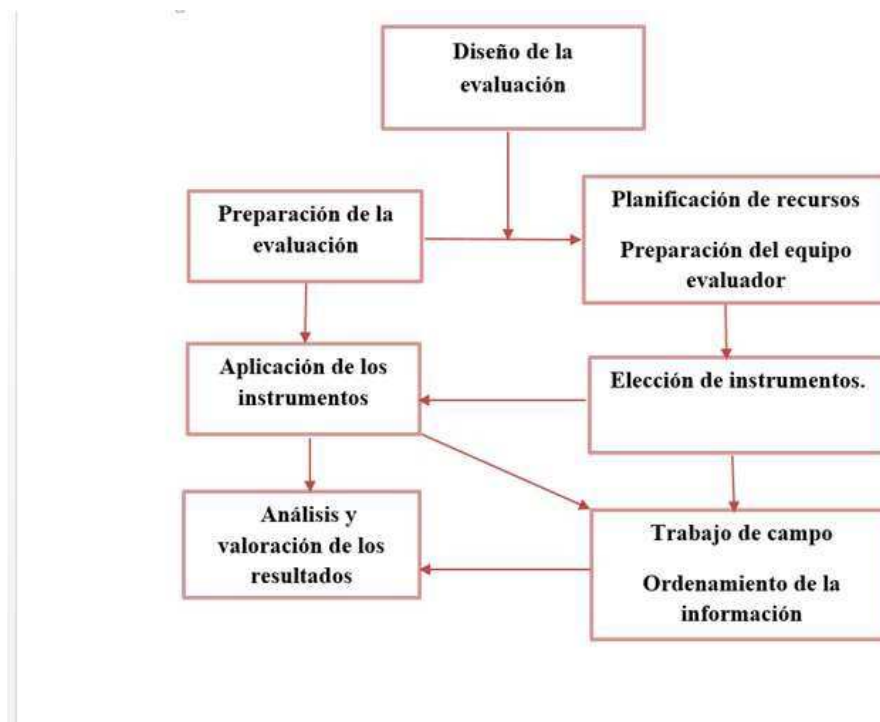
**Evaluación de resultados:** Se realizará posterior a la ejecución del plan de acción para medir los resultados finales previstos y los no previstos que puedan surgir en el mismo proceso y con relación a la eficiencia de la propia estrategia que incluirá aspectos como el tiempo requerido para la implementación de las acciones, el nivel de satisfacción de los involucrados o participantes, el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos y otros no previstos pero que igualmente benefician su desarrollo, lo que determinará el futuro de la estrategia respecto a la continuidad o finalización de la misma, para lo que se ha considerado un rango de tres evaluaciones de resultados con una periodicidad anual.

**Evaluación de impacto:** Parte de los resultados de cada período de aplicación de la propuesta estratégica, alcanzando las transformaciones cualitativas que se experimenten donde sea implementada, ya sea en el espacio institucional o en el comunitario. Esta evaluación es consecuente con el alcance que tenga el cumplimiento de los objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo, de modo que se considera realizar la misma a partir del último año de implementadas las acciones.

Con independencia que desde el punto de vista metodológico la evaluación está comprendida en las diferentes fases o momentos de la concepción estratégica, fue necesario establecer un conjunto de pasos secuenciales desde el punto de vista organizativo para

garantizar una mejor y mayor operatividad en el proceso de implementación de la misma. Para este procedimiento fueron acogidas cuatro etapas recomendadas por Landaburo (2004), por el nivel de precisión de enfoque que presentan y por su adecuación en virtud del propósito principal de la propuesta: diseño, preparación, aplicación de los instrumentos y análisis y valoración de los resultados.

#### Esquema 9. Organización del proceso evaluativo



Construcción de la autora, basado en Landaburo (2004, p.94)

La organización del proceso evaluativo implica la adecuación del modo de sistematizar la información en su función de herramienta complementaria de la propuesta de estrategia, por lo que ha sido igualmente considerada su concepción con un enfoque interdisciplinar desde la perspectiva del equipo evaluador que deberá estar integrado tanto por individuos involucrados en el proceso de planeación y ejecución de la propuesta como por individuos no participantes en ninguno de estos procesos, en virtud de que la evaluación resulte objetiva desde la fase del diagnóstico hasta la etapa de culminación.

La información que se genere en las diferentes fases evaluativas constituirá una retroalimentación dinámica que permitirá la consolidación o reformulación de la estructura de la estrategia bajo enfoques críticos, orientarán de manera armónica las decisiones por lo que es necesario la constante comunicación entre gestores, ejecutores y evaluadores como la

forma más acertada de validar la información obtenida en los diferentes momentos de la evaluación. Para la obtención de información es necesario la aplicación de una serie de instrumentos que serán enunciados de manera general pero que el equipo evaluador deberá proceder a la selección de los mismos acorde a los propósitos concretos de cada evaluación.

**Cuadro 13.** Instrumentos para la recogida de información en el proceso evaluativo.

<b>Tipos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Aspectos favorables</b>	<b>Aspectos desfavorables</b>
Entrevistas con informantes claves	Información general Descriptiva procedente de varios involucrados. Verificación y generación de ideas.	Enfoque flexible y en profundidad. Fácil de llevar a cabo.	Riesgo de presentación e interpretación de los informantes.
Entrevistas de grupos	Información a nivel local relativa a proyectos y medidas que afectan a muchas personas.	Bajo coste. Eficiente. Los participantes verifican la información. Contacto directo con los afectados.	Manipulación por élites locales. Riesgo de excluir temas controvertidos.
Entrevista a grupo focal	Análisis de problemas. Específicos o complejos. Identificar actitudes y prioridades en grupos pequeños.	Razonable. Eficiente. Genera ideas nuevas.	Riesgo de puntos de vista parciales tanto de gestores como de ejecutores.
Observación directa	Visitas de campo. Observación para comprender procesos.	Proporcionar visiones profundas. Escasa preparación previa.	Depende de la comprensión e interpretación del observador.
Encuesta informal	Encuestas cuantitativas de pequeñas muestras. Procedimientos de muestreo no aleatorio.	Razonable. Obtención rápida de datos cuantitativos.	Riesgo de errores y desviaciones del muestreo.
Encuesta formal	Empleo de entrevistas y cuestionarios escritos y orales.	Preguntas y cuestiones predefinidas.	Proceso exigente.

Observación participante	Observación en profundidad de unos pocos casos seleccionados. Puede ser o no participativa.	Adecuada para comprender procesos y formular hipótesis que serán contrastadas. Proporciona descripción exhaustiva y detallada.	Poco adecuada para la generalización.
Medición directa	Registro de datos cuantificables o clasificables por medio de instrumentos analíticos.	Precisa. pocos Confiable. Requiere recursos.	Registra hechos, no explicaciones.

Construcción de la autora, basado en Aróstica (s/f, p.7-8)

La perspectiva integradora y participativa con que se ha diseñado la propuesta de estrategia contribuye al desarrollo de capacidades, habilidades y competencias en la gestión del patrimonio no solamente en el contexto del SPMG sino también en los entornos de las comunidades, a partir de la facilitación de espacios de debate, reflexión y diálogo entre los actores involucrados lo que proporciona la creación de una base organizacional que fortalecerá la estructura flexible de la estrategia permitiendo la corrección e incorporación de todo lo que resulte necesario para la sostenibilidad de su implementación en el desarrollo de cada una de las localidades donde se encuentran emplazados los museos guantanameros.

La utilidad de la propuesta estratégica está orientada principalmente a dar respuesta a los retos y desafíos que se presentan para el SPMG ante los enfoques y paradigmas museológicos más renovadores, como el de la sociomuseología, respecto a la creciente responsabilidad social de la institución museo en la actualidad en virtud de dinamizar y compulsar los procesos de desarrollo integral más allá del marco sectorial de actuación a partir del incremento de la pertinencia, eficiencia y eficacia de la gestión del SPMG, traducida en el desarrollo de competencias y del óptimo aprovechamiento de las potencialidades que le son inherentes y de las oportunidades que les ofrece los escenarios de actuación. En consecuencia se trata de que el SPMG transite del aprendizaje al emprendizaje; de la deficiencia a la eficiencia y de las habilidades a la competencia.

## CONCLUSIONES

La renovación del pensamiento museológico a partir de la década de 1960 extendió los horizontes hacia nuevas miradas de los museos en la contemporaneidad, que en una suerte de sacudida marcó una evolución indiscutiblemente necesaria no solo del funcionamiento interno de estas instituciones, sino respecto al lugar que deben ocupar en el contexto social a partir de su condición de contenedores de memorias históricas y colectivas. El carácter reflexivo, cuestionador, inclusivo e interactivo a que fueron convocados los museos condicionaron el redimensionamiento conceptual de los mismos, trascendiendo el infecundo ostracismo que caracterizó el esquema clásico de la museología.

La adopción de posturas renovadoras por parte de la comunidad internacional de museólogos, constituyó expresión de la necesidad que los museos se erigieran como ejes del desarrollo de los entornos comunitarios donde se localizan y asumieran el acompañamiento de las comunidades en el proceso de reafirmación colectiva. Es por esta razón en lo fundamental que estas instituciones en la actualidad enfrentan un reto de gran magnitud ante la constante búsqueda de alternativas viables en su carácter de entidades destinadas a dignificar y perpetuar las raíces históricas, culturales e identitarias de los pueblos, en tanto su misión educativa y formativa puede incidir de manera sustancial en las transformaciones sociales.

Dentro de este pensamiento renovador, la Nueva Museología propició la tendencia a la apropiación conceptual desde una perspectiva interdisciplinar, favoreciendo la estructuración del sistema de relaciones que intervienen en el proceso museal, con especial atención en las complejidades de la relación sujeto-objeto en tanto núcleo central de ese sistema. Esta reflexión condujo a asumir a la museología como una disciplina dentro de las ciencias sociales con el objeto de estudio enfocado en el proceso museal, considerando que el mismo puede acontecer tanto dentro como fuera del espacio institucional, adjudicándole al museo el papel de mediador en la relación sujeto-objeto.

La reorientación del proceso bajo un enfoque holístico redunda en una herramienta básica para alejar la fragmentación del conocimiento operante en la dinámica museal condicionada por la tradicionalidad. Concordante con los nuevos enfoques el paradigma de la Sociomuseología proporciona la consolidación de presupuestos científicos con una visión mucho más renovada y renovadora de la función de los museos, con la extensión de su escenario de acción hacia los espacios comunitarios a partir del conocimiento y

reconocimiento de los valores patrimoniales y la concientización de la importancia de los mismos para la consolidación de la memoria colectiva.

La sistematización de la evolución histórica de los museos cubanos permitió el acercamiento a las etapas por las que ha transitado la actividad museal en la mayor de las Antillas y la comprensión del proceso de desarrollo de un coleccionismo científico desde la centuria decimonónica hasta la primera mitad del siglo XX y conjuntamente con ello de una práctica museológica, que si bien no constituyeron generalidad en el contexto nacional, sí proporcionaron el fomento de una experiencia que sirvió de base para orientar una gestión posterior al triunfo revolucionario de enero de 1959 a partir de la estructuración de una política cultural con carácter democrático concordante con los principios del nuevo proyecto social.

Como parte del proceso de democratización de la cultura el Estado colocó entre las líneas prioritarias la protección del patrimonio cultural con la instrumentación de un cuerpo jurídico que igualmente constituyó expresión de la experiencia acumulada en esa materia desde las primeras décadas del siglo XX, resultando de ello como aportes trascendentales la proclamación de la ley no.1 de protección al patrimonio cultural y la no.2 de los monumentos nacionales y locales como las dos primeras leyes de la Asamblea Nacional del Poder Popular en su condición del máximo órgano ejecutivo y legislativo del Estado, y la promulgación de la ley no. 23 para la creación de los museos municipales, proceso en el que tuvo una significativa impronta Marta Arjona Pérez como gestora de la política del patrimonio por lo que es necesario la proyección de estudios con un enfoque crítico sobre su pensamiento.

La apertura de museos en todos los municipios del país se constituyó en un proceso de participación ciudadana a través del aporte que hicieron los miembros de las comunidades del patrimonio inmueble que conformaron las colecciones de las nacientes instituciones, lo que puso de manifiesto la forja de vínculos con las comunidades, el fortalecimiento de los valores identitarios nacionales y locales y la conformación de una red de museos desde finales de los años 70' que favoreció la adecuación de mecanismos de gestión del patrimonio acorde a las especificidades del contexto cubano, con soporte en el paradigma tradicional y una praxis museal empírica.

La severa crisis económica que atravesó Cuba en la década de 1990 interrumpió substancialmente el curso evolutivo del quehacer museológico, provocando un visible

retroceso de la proyección e interacción en los entornos de las comunidades y el fortalecimiento del espacio institucional como el principal escenario de la dinámica museal, lo que condicionó el enquistamiento en la tradicionalidad con consecuencias en la desactualización de los presupuestos teóricos y epistemológico de la museología y en la ausencia aún de un pensamiento museológico articulado.

La derogación en el 2009 de la ley no. 23 y la implementación de la no. 106 significó un paso cualitativamente superior en la gestión del patrimonio, en tanto su carácter inclusivo, al conferirle la condición de Sistema a la totalidad de los museos existentes en Cuba, pertenecientes o no al Ministerio de Cultura, y extender tal categoría a otras instituciones que no surgieron concebidas para tal fin pero con igual responsabilidad respecto a diferentes dimensiones del patrimonio.

Con independencia del alcance que en el orden práctico ha tenido la gestión del patrimonio en el contexto cubano se impone, al cabo de casi cuatro décadas, la revaluación de los principales conceptos operacionales que han regido la misma y, en consonancia con ello, de las orientaciones metodológicas para el trabajo técnico y del marco jurídico acorde a la evolución de las concepciones de la museología a nivel internacional.

Concordante con la dinámica que en materia de gestión del patrimonio caracterizó el ámbito cultural cubano de la década de 1980 se conformó Sistema Provincial de Museos en Guantánamo con la apertura inicialmente de doce instituciones elevándose a veintiuna posterior al 2009. La operatividad de los museos guantanameros fue análoga a la del resto del país, transitando por diferentes momentos que marcaron visiblemente el accionar de estas instituciones. Ante la ausencia de investigaciones precedentes sobre la formación y evolución de los museos guantanameros, se orientó el estudio con un enfoque holístico, proponiendo una periodización para este proceso a fin caracterizar al Sistema.

El empleo de herramientas para el análisis y procesamiento, desde las perspectivas cualitativas y cuantitativas de la información; las entrevistas a informantes privilegiados, la aplicación de encuestas en la población y la conformación de una matriz DAFO, permitió focalizar de manera objetiva las principales problemáticas que obstaculizan el desenvolvimiento de estas instituciones que conjuntamente con la observación de la permanencia sostenida de determinadas prácticas, indicaron el camino a recorrer y los procedimientos metodológicos a emplear en la estructuración de la propuesta de estrategia.

Las fisuras existentes en las proyecciones estratégicas respecto al patrimonio en general y los museos en particular desde la instancia del Ministerio de Cultura hasta el Centro Provincial de Patrimonio de Guantánamo, constituyeron elementos que reafirman la pertinencia de proponer una estrategia objetiva y viable para el Sistema Provincial de Museos de Guantánamo con un enfoque interdisciplinar, articulador e integrador a partir de un diagnóstico más allá del contexto institucional, de la exploración de las potencialidades existentes en las comunidades y la inclusión de las mismas en la orientación y proyección de la dinámica museal con la implementación de mecanismos de sensibilización y motivación que estimulen su participación consciente y creativa.

## BIBLIOGRAFÍA CITADA

- Alfonso, F. (2008). La Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana y la defensa del Patrimonio Histórico de La Habana. In: *Curso sobre Manejo y Gestión de Centros Históricos*, Conferencia 2. La Habana.
- Alonso, I. (1988). La Cárcel de Guantánamo hoy Museo Municipal. In: *Revista El Managüí*, no. 1, Año 1. Guantánamo: Editorial El Mar y La Montaña, pp.15-18.
- Ander-Egg, E. (1993). *Técnicas de Investigación Social* (23ª ed.). Buenos Aires: Editorial Magisterio del Río de la Plata.
- Arias, H. (1995). *La Comunidad y su estudio*. La Habana: Editorial Pueblo Y Educación.
- Arias, L. (2014). La legislación para la protección del Patrimonio en Cuba y su aplicación en las casas-museos Abel Santa María, Hurón Azul y José Lezama Lima. Tesis para la obtención del grado de máster en Conservación del Patrimonio Cultural, perfil Museología, Centro de Estudios de Conservación, Restauración y Museología, ISA, orientada por la MSc. María Mercedes García Santana, La Habana.
- Arjona, M. (1986). *Patrimonio Cultural e identidad Nacional*. La Habana: Editorial Letras Cubanas.
- Arjona, M. (2003). Práctica profesional en los Museos. In: *Patrimonio Cultural e Identidad*, pp. 33-36. La Habana: Ediciones Boloña.
- Atarés, F. (2015). *El ring de la arquitectura guantanamera*. Guantánamo: Editorial El Mar y la Montaña.
- Asamblea Nacional del Poder Popular (1976). Constitución de la República de Cuba. In: *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, Edición Especial No.2, 24 de Febrero.
- Baghli, S. (2004). La Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial y nuevas perspectivas para los museos. In: *Noticias del ICOM*, com.museum/fileadmin/user\_upload/pdf/ICOM\_News/2004-4/.../p15\_2004-4.pdf. Consultado 24 de noviembre de 2018.

- Barrial, A., & Barrial, A. (2012). *La política cultura cubana en la década de 1960 en Cuba, Contribuciones a la Ciencias Sociales*. In: <http://www.eumed.net/rev/cccss/201/>. Consultado el 5 de abril de 2016.
- Bellido, M. (2009). Los Nuevos hábitos de consumo cultural. In: *Federación Española de Amigos de los Museos*, no. 29. Madrid: Dossier Museos, Sociedad y Nuevas Tecnologías. Pp. 13-17.
- Benes, J. (1983). Variabilidad de los modos de exposición, In: *Revista Museum*. París. p 102107.
- Betancourt, D. (2013). Estrategia para la gestión Integrada de los residuos sólidos urbanos en la ciudad de Holguín, tesis presentada en opción al título Académico de máster en gestión ambiental, Facultad de Ciencias Económicas, Holguín.
- Bolaños, M. (2006). Desorden, diseminación y dudas. El discurso expositivo del museo en las últimas décadas. In: *Revista museo.es*, no.2 <https://www.mecd.gob.es/dam/jcr:13b5c0aa-f58e-41f3-90a9-011cde5d5d6b/rev02entornoalmuseo.pdf>. Consultado 9 de abril de 2018.
- Bolaños, M. (2008). La belleza de la crisis. In: <https://www.mecd.gob.es/dam/jcr:8adbfa0f1698-4798-8ef0-8468847006d6/maria-bolanos-belleza-crisis.pdf>. Consultado el 9 de abril de 2018.
- Bourdieu, P. (2001). *Las estructuras sociales de la economía*. Buenos Aires: Manantial.
- Caballero, M. (2004). *El trabajo comunitario: alternativa cubana para el desarrollo social*. Camagüey: Ediciones Universidad de Camagüey.
- Camarena, C. & Morales, T. (2009). *Manual para la creación y desarrollo de museos comunitarios*. New York: Fundación Interamericana de Cultura y Desarrollo (ICDF).
- Campos, G., & Lules, N. (2012). La observación, un método para el estudio de la realidad. In: *Revista Xihmai*, VII (13), 45-60, Enero-junio. México: Universidad La Salle Pachuca
- Cantón, J. & Duarte, M. (2006). *Cuba 42 años de Revolución. Cronología histórica 1959 - 1982* (Tomo I). La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
- Carrillo, I. (2015). Reflexiones oportunas a medio siglo de museo y museología en Cuba. In:

*Actas del XXIII ICOFOM LAM*. Panamá: ICOFOM LAM, pp. 38-54.

Castro, F. (1985). *Discurso pronunciado en el Acto Central por el 26 de julio, Guantánamo*.  
In: <http://www.cuba.cu/gobierno/discursos/1985/esp/f260785e.html>. Consultado el 25  
de octubre de 2017.

Centro Provincial de Patrimonio Cultural. (2014). *Programa de Desarrollo Cultural  
2014-2020*. Guantánamo: CPPC

Chacón, José M. (1937). *Comunicación presentada en la Junta de Constitución de la  
Comisión Nacional de Arqueología*. La Habana.

Chagas, M. (1994). El campo de actuación de la museología. In: *Cuadernos de  
Sociomuseologia*, no.2. Lisboa: ULHT.

Chagas, M. (1996). El campo de actuación de la Museología. In: *Cuadernos de Museología*,  
no.2. Lisboa: ULHT, pp 7-32

Consejo Internacional de Museos (1947). *Estatutos*. In:  
[http://archives.icom.museum/statutes\\_spa.pdf](http://archives.icom.museum/statutes_spa.pdf). Consultado 1 de Julio de 2017.

Consejo Internacional de Museos (1968). *Estatutos*. In:  
[http://archives.icom.museum/statutes\\_spa.pdf](http://archives.icom.museum/statutes_spa.pdf). Consultado 1 de Julio de 2017.

Consejo Internacional de Museos. (1972). *Mesa Redonda de Santiago de Chile*. In:  
<https://claudiaporto.files.wordpress.com/2010/11/1972-mesa-redonda-santiago1.pdf>.  
Consultado 8 de julio 2017.

Consejo Internacional de Museos (1974). *Estatutos*. In:  
[http://archives.icom.museum/statutes\\_spa.pdf](http://archives.icom.museum/statutes_spa.pdf). Consultado 1 de Julio de 2017.

Consejo Internacional de Museos (1984). *Quebec Declaration – Basic Principles of a New  
Museology*. Quebec

Consejo Internacional de Museos (1987). *Estatutos*. In:  
[http://archives.icom.museum/statutes\\_spa.pdf](http://archives.icom.museum/statutes_spa.pdf). Consultado 1 de Julio de 2017.

Consejo Internacional de Museos (1992). *Seminario La misión de los museos en América  
Latina: Nuevos retos*. Caracas.

- Consejo Internacional de Museos (2007). *Estatutos*. In [http://archives.icom.museum/statutes\\_spa.pdf](http://archives.icom.museum/statutes_spa.pdf). Consultado 1 de Julio de 2017.
- Consejo Nacional de Patrimonio Cultural. (2015). *Programa de Desarrollo Cultural 2015-2020*. La Habana: CNPC
- Constitución de 1940, del 1 de julio, Guáimaro, Camagüey.
- Cruz, Y. (2011). El programa de desarrollo cultural cubano y el trabajo cultural. In: *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, marzo, [www.eumed.net/rev/cccss/11/](http://www.eumed.net/rev/cccss/11/) . Consultado el 23 de noviembre de 2017
- DeCarli, G. (2004): Vigencia de la Nueva Museología en América Latina: conceptos y modelos. In: *Revista ABRA* (julio-diciembre, 2004). Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional. Costa Rica: Editorial EUNA. In: <http://www.ilam.org/publicaciones-ilam/20-vigencia-de-la-nueva-museologia-enamerica-latina-conceptos-y-modelos.html>. Consultado el 1 de julio de 2017.
- Desvallées, A., & Mairesse, F. (Eds.). (2013). *Conceptos claves de la Museología*. Sao Paulo: Comité Brasileño del Consejo Internacional de Museos: Pinacoteca del Estado de Sao Paulo: Secretaria de Estado de la Cultura.
- Díaz, A. [Coord.] (2010). Proyección Estratégica, In: *Selección de Lecturas sobre Promoción Cultural*. La Habana: Centro Nacional de Superación.
- Díaz, I. (2008). *La memoria fragmentada. El museo y sus paradojas*. España: Ediciones Trea, S.L.
- Dirección de Patrimonio Cultural. (1989) *Sistema de Documentación de Museos en Cuba*. La Habana: Ministerio de Cultura.
- Dirección Provincial de Cultura (2014). *Programa de Desarrollo Cultural 2014-2020*. Guantánamo: Sectorial Provincial de Cultura.
- Espronceda, M., Calderín, C., & Salas, A. (1999). *Comunidad: Integración, Gestión y Desarrollo*. Santiago de Cuba: Universidad de Oriente.

- Fonseca, L. (2018, marzo 6). Bayamo Monumento Nacional. In: *La Demajagua*.  
<http://lademajagua.cu/bayamo-monumento-nacional/>. Consultado el 22 de febrero de 2018.
- García, Juan M. (1964). El Primer Director del Centro Regional de la Unesco. In: *Separata de la Revista Universidad de La Habana* (Julio-Octubre, Pp.3-39). La Habana: Universidad de La Habana.
- García, N. (1993). Los usos sociales del patrimonio cultural. In: Florescano, E. [Comp.]. *El patrimonio Cultural de México*. México: F.C.E
- García, J., Fraga, G., Rodríguez, G., Perera, A., González, D., & Oliva, C. [Comp.] (2009). *Manual sobre el trabajo técnico de los museos adscritos al Consejo Nacional de Patrimonio Cultural*. La Habana: Ministerio de Cultura, República de Cuba.
- García, O. (2009). *Caimanera una mirada diferente*. Guantánamo: Editorial El Mar y la Montaña.
- García, M. (2010). Surgimiento, evolución y desarrollo del coleccionismo y los museos en Cuba. Tesis presentada en opción al título de Máster en Gestión y Conservación del Patrimonio. Estudios avanzados, Universidad de Granada, España, orientada por el Doctor Ignacio Henares Cuéllar, Granada.
- García, J. (2014). La labor museológica de la Revolución cubana y el proceso de transformación en la proyección social de los museos en Cuba. In.: *Intervención*, Año 5, Núm. 9, Enero-junio, pp.65-75.
- Gómez, C. (2007). Logros y aprendizajes en la gestión de colecciones de nuestros museos: In: *Revista Museos*, no. 26. Chile: Subdirección Nacional de Museos (DIBAM). Pp 1823
- González, R. (2013). *Un Maine detenido en el tiempo*. La Habana: Editorial Verde Olivo.
- Grégorová, A. (1980). ¿Museology, science or just practical museum work?. In: *MuWoP/DoTraM*, no.1. Estocolmo: ICOFOM. Pp. 20-21
- Guerra, D. (2003). Gestión de museos: Una mirada desde Latinoamérica. In: *Boletín GC: Gestión Cultural*, N° 5: Gestión de Museos, diciembre de 2003

<http://www.gestioncultural.org/es/pdf/DGuerra.pdf>. Consultado 8 de julio 2017

- Guzmán, J. (2012). Actores gubernamentales de la política cultural cubana entre 1949 y 1961. In: *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 10 (1), pp. 257-270.
- Hatman, A. (2015). El Museo Matachín, 32 años de trabajo comunitario. In: Kóot, *Revista de museología*, Museo Universitario de Antropología. El Salvador: Universidad Tecnológica. Pp. 32-44.
- Hourruitiner, P. (2007). La Universalización de la Educación Superior. In: *Revista Pedagógica Universitaria*. La Habana: Revista MES. Pp.39-54.
- Kaplún, M. (2016). Una pedagogía de la comunicación, el comunicador popular (2da ed.). La Habana: Editorial Caminos.
- Kurin, R. (2004). Los museos y el patrimonio inmaterial: ¿cultura viva o muerta? In: *Boletín del Consejo Internacional de Museos*, Vol. 57, No. 4. París: ICOM.
- Lacouture, F. (1994). Museo, Política y Desarrollo en Visión Retrospectiva y Presente: México y América Latina. In: *Antología del Cuarto Curso Interamericano de Capacitación Museográfica, Escuela Nacional de Conservación, Restauración Y Museografía*. México: Inah.
- Leal, E. (2005). *Patrimonio tangible e intangible dos ópticas, un mismo reto. Comunicación presentada en el 8vo Coloquio Mundial de la Ocpm*. Lima, Perú.
- León, A. (1978). *El Museo. Teoría, praxis y utopía*. Madrid: Ediciones Cátedra SA.
- Linares, J. (1994). *Museo, Arquitectura y Museografía*. Cuba: Fondo de Desarrollo de la Cultura.
- Linares, J. (2009). *Vivir en la memoria* [Entrevista]. La Habana: Habana Radio, Oficina del Historiador de La Habana.
- Linares, J. (2013). *Museos. Tiempo, espacio y luz*. La Habana: Ediciones Boloña.
- López, F. (2013). Estado nacional, dependencia y resistencia (1899-1952). In: López, F.; Mencía, M.; & Álvarez, P. *Historia de Cuba 1899-1958* (Primera reimpresión, pp.2257). La Habana: Editorial Pueblo y Educación. (Publicación original 2012).

- Martín, J. (2002). *Patrimonio cultural tangible e intangible*. Buenos Aires: Instituto Argentino de Gestión y Políticas Culturales.
- Mairesse, F. (2014). Museos y ética. Un enfoque histórico y museológico. In: *Revista museo.es*, 9-10/2013-2014, pp. 25-39. [www.mecd.gob.es](http://www.mecd.gob.es). Consultado 9 de abril de 2018.
- Mensch, P. (1994). *El objeto de estudio de la museología*. Rio de Janeiro: UNI-RIO/UGF.
- Ministerio de Cultura, República de Cuba (2016). *Prioridades de las instituciones de la cultura. Cubarte*, In <http://cubarte.cult.cu/es/article/48774>. Consultado 24 de noviembre de 2017
- Moreira-Wachtel, S., & Tréllez, E. (2013). *La interpretación del patrimonio natural y cultural. Una visión intercultural y participativa*. Lima: Ministerio del Ambiente Dirección General de Educación, Cultura y Ciudadanía Ambiental.
- Mori, M. (2008). *Una propuesta metodológica para a intervención comunitaria*. In: [www.scielo.org.pe/pdf/liber](http://www.scielo.org.pe/pdf/liber). Consultado el 6 de marzo de 2016.
- Morin, E. (1999). Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. In: *Unesco*. <http://Unesdoc.Unesco.Org/Images/0011/001177/117740so.Pdf>. Consultado el 7 de noviembre de 2017.
- Moutinho, M. (1989). Museus e sociedade. In: *Cadernos de patrimonio*, no.5. Monte Redondo: Museu Etnográfico.
- Moutinho, M. (1995). *Museología informal*. In: [www.minom-icom.net/old/signud/Doc%20PDF/](http://www.minom-icom.net/old/signud/Doc%20PDF/). Consultado el 17 de marzo de 2016.
- Moutinho, M. (2007). Definición evolutiva de Sociomuseología, propuesta para reflexión. In: *Cuadernos de Socimuseología*, no.28, vol.28. Lisboa: ULHT. pp. 1-22.
- Navajas, O. (2008). El valor intangible del patrimonio. In: GC: Gestión del Patrimonio Inmaterial, Gestión del Patrimonio, no. 17, septiembre, [www.gestioncultural.org/boletin/2008/bgc17-ONAVAJAS.pdf](http://www.gestioncultural.org/boletin/2008/bgc17-ONAVAJAS.pdf). Consultado 9 de abril de 2018.

- Japón. In: Asensio, Pol, Asenjo & Castro (Eds.) (2012) SIAM. *Series Iberoamericanas de Museología*. Vol. 4, pp. 241-255.  
<http://www.uam.es/mikel.asensio>. Consultado 9 de abril de 2018.
- Oficina Nacional de Estadística e Información de la República de Cuba (2012). *Anuario Estadístico de Cuba 2011, Población*. Cuba
- Olivera, C. [Coord.] (2010). *Waldisa Rússio Camargo Guarnieri textos y contextos de una trayectoria profesional. Una evidencia de los contextos museológicos*, volumen I. Sao Paulo.
- Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (1972).  
Convención sobre la protección patrimonio mundial, cultural y natural. París.
- Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (1984).  
*Seguimiento y evaluación. Pautas básicas para el desarrollo rural*. Roma: Grupo de Trabajo sobre desarrollo rural del Comité Administrativo de Coordinación.
- Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (1992). *La Misión del Museo en Latinoamérica Hoy: Nuevos Retos, celebrado en Caracas, Venezuela, del 16 de enero al 6 de febrero*. In:  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4325836.pdf>. Consultado 23 de marzo de 2017
- Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2003).  
*Convención para la salvaguarda del Patrimonio Cultural Inmaterial*. In:  
<http://Unesdoc.Unesco.Org/Images/0011/001177/117740so.Pdf>. Consultado el 7 de noviembre de 2017.
- Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2015).  
*Recomendación sobre la protección y promoción de los museos y colecciones, de su diversidad y de su función en la sociedad*. In:  
[http://www.museologiaportugal.net/files/breves\\_consideracoes\\_sobre\\_a\\_genealogia.pdf](http://www.museologiaportugal.net/files/breves_consideracoes_sobre_a_genealogia.pdf). Consultado 9 de abril de 2018.
- Páez, J. (2008). *Los Museos, la Comunidad y el Patrimonio Natural en interacción dinámica*. La Habana: Centro Provincial de Patrimonio Cultural de Ciudad de La Habana.

- Pérez de la Riva, J. (1970). *Desaparición de la población indígena en Cuba*. La Habana: Universidad de La Habana.
- Pérez, J., & Merino, M. (2011). *Definición de colección*. In: <https://definicion.de/coleccion/>. Consultado 22 de noviembre de 2017.
- Primo, J. (2011). Documentos básicos de Museología: principales conceptos. In: *Cuadernos de Socimuseología*, no.41. Lisboa: ULHT. pp. 31-44.
- Ramos, O.; Sandoval, E.; & Hueytetl, A. (s.f). *Normas básicas para la conservación preventiva de los bienes culturales en museos*. In: [www.cutonala.udg.mx/sites/default/files/museologia.pdf](http://www.cutonala.udg.mx/sites/default/files/museologia.pdf). Consultado 16 de marzo de 2016.
- Real Academia Española (2001). *Diccionario de la Lengua Española*, 22 edic. España.
- Rechena, A. (2012). Sociomuseología y Género: Imágenes de la Mujer en Exposiciones de Museos Portugueses. Tesis presentada en la ULTH para la obtención del grado de Doctor en Museología, orientada por la Profesora Doctora Judite Santos Primo, Lisboa.
- Rigol, I. & Rojas, A. (2012). Conservación patrimonial: teoría y crítica. La Habana: Editorial UH.
- Rodríguez Gómez, G. (2001). *La Comunidad: un contexto novedoso para estudiar la población*. La Habana: Centro de Estudios Demográficos (Cedem), Universidad de La Habana.
- Rodríguez, F.; Portuondo, L.; Díaz, C.; Carballal, E.; Columbié, M., & Marcané, J. (2004). *Fundamentación conceptual básica para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores*, (1<sup>ra</sup> ed.). La Habana: Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección.
- Ramos, D. (2006): *Roa Director de Cultura. Una política: Una Revista*. La Habana: Centro de Investigación y Desarrollo de la Cultura Cubana Juan Marinello.

- Rússio, W. (1981). L'interdisciplinarité em museologie. Museological Working Paper. MuWop/DoTraM, V. 2. In: [www.icofom.org.ar](http://www.icofom.org.ar). Consultado el 1 de julio de 2017.
- Spielbauer, J. (1987). Museums and Museology: a Means to Active Integrative Preservation, no. 12. In: *ICOFOM: Study Series*. pp. 271-277.
- Stufflebeam, D., & Schinkfield, A. (1985). *Evaluación Sistemática. Guía teórica y práctica*. Barcelona: Colección Temas de Educación, Paidós.
- Torre, M. de la (2013). *La historia de las políticas culturales en Cuba, un estudio necesario*. In: <http://www.cubahora.cu/blogs/la-incubadora/comprender-las-politicasculturales-en-cuba->. Consultado 2 de marzo de 2018
- Turrent, L. (1997). Museología, estudio del proceso museal. Propuesta de una definición sistemática. In: *Gaceta de Museos*, no.8, pp5-7. México: Instituto Nacional de Antropología e Historia.
- Valdés, M. (1999). *Evaluación de Proyectos: Definiciones y Tipologías*. In: [https://www.mapunet.org/documentos/mapuches/evaluacion\\_proyectos\\_sociales.pdf](https://www.mapunet.org/documentos/mapuches/evaluacion_proyectos_sociales.pdf). Consultado 8 De Noviembre 2017
- Varas, M., & Rubio, I. (2002). La observación. In: *Selección de lecturas de metodología, métodos y técnicas de investigación social II*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Varine, H. de (2012). *Las raíces del futuro. El patrimonio al servicio del desenvolvimiento local*. Porto Alegre: Medianiz.
- Varine, H. de (2014). El museo comunitario como proceso continuado. In: *Cuadernos del CEOM - Museologia Social*, Año 27, no. 41, pp. 25-35. <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rcc/.../1495>. Consultado 12 de abril de 2018.

## BIBLIOGRAFÍA REFERENCIADA

- Asamblea Nacional del Poder Popular (ANPP) (2009). Ley No. 106 Del Sistema Nacional De Museos de la República de Cuba, 1 De Agosto. In: *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, Edición Extraordinaria, Número 28, De Fecha 13 de agosto de 2009.
- Asamblea Nacional del Poder Popular (ANPP) (2013). Reglamento De La Ley No. 106 Del Sistema Nacional de Museos de la República de Cuba, 8 De Abril. In: *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, Edición Ordinaria, Número 24, De Fecha 2 de mayo de 2013.
- Arias, H. (1995). *La Comunidad y su estudio*. La Habana: Editorial Pueblo Y Educación.
- Arias, L. (2014). La legislación para la protección del Patrimonio en Cuba y su aplicación en las casas-museos Abel Santa María, Hurón Azul y José Lezama Lima. Tesis para la obtención del grado de máster en Conservación del Patrimonio Cultural, perfil Museología, Centro de Estudios de Conservación, Restauración y Museología, ISA, orientada por la MSc. María Mercedes García santana, La Habana.
- Arjona, M. (2003). Práctica Profesional en Los Museos. In: *Patrimonio Cultural E Identidad*. La Habana: Ediciones Bolaña. Pp. 33 – 36.
- Aróstica, R. (s/a). *Reflexiones sobre la evaluación*. La Habana: Centro Nacional de Superación, Ministerio de Cultura.
- Bell Lara, J. (1999). *Cambios mundiales y perspectivas*. *La Revista Cubana*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales, p.37-45.
- Betancourt, R. (2008): *Curso de Planificación Estratégica/agenda 21 local*. Holguín, Cuba.
- Cabrera, A. (2012). Introducción a la gestión de colecciones. *Series Iberoamericana de Museología*, Vol. I. In: <https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/1086/11384/566162.pdf>?. Consultado
- Canseco Aparicio, M. (2010). La Biblioteca Policarpo Pineda Rustán: una mirada en su 30 aniversario. In: *Cultura y Vida*. Guantánamo: Editorial El Mar y la Montaña, p.5-7

- Carballal, E. (2001). ¿Cómo medir los resultados? Definición de los Objetivos en términos de resultados. Una forma de documentar los sueños. In: *Revista Folletos Gerenciales*. La Habana: CCED MES.
- Castro Ruz, F. (1961). *Palabras a los intelectuales. Discursos pronunciados los días 16, 23 y 30 de junio en el Salón de Actos de la Biblioteca Nacional*. Ciudad de La Habana.
- Chagas, M. (1996). Respuestas de Hugues de Varine a las preguntas de Mário Chagas. In: *Cuadernos de Sociomuseología*, no.5. Lisboa: ULHT, p 5-22
- Cohen, E. & Franco, R. (1988). *Evaluación de proyectos sociales*. Buenos Aires: Grupo Editor Latinoamericano.
- Consejo Nacional de Patrimonio Cultural. (2015). *Programa de Desarrollo Cultural 2015-2020*. La Habana: CNPC
- Contreras, C. (2011). ¿Quién vino al museo hoy? Estudio de público en el Museo de Arte Contemporáneo. Tesis para optar al grado de Magister en Gestión Cultural, orientada por el Dr. Cristian Antoine, Universidad de Chile, Facultad de Artes, Escuela de Postgrado.
- DeCarli, G. (2004): Vigencia de la Nueva Museología en América Latina: conceptos y modelos. In: *Revista ABRA* (julio-diciembre, 2004). Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional. Costa Rica: Editorial EUNA. In: <http://www.ilam.org/publicaciones-ilam/20-vigencia-de-la-nueva-museologia-enamerica-latina-conceptos-y-modelos.html>. Consultado el 1 de julio de 2017.
- Decreto Presidencial no. 3057/37 del 9 de agosto. Constitución de La Comisión Nacional de Arqueología.
- Díaz, I. (2008). *La memoria fragmentada: El museo y Sus paradojas*. Gijón: Ediciones Trea
- Donatien, I., & Aguilera, M. (2014). *Procedimiento para la construcción de Colecciones*. Holguín, Cuba: Museo Provincial La Periquera.
- Escalona Anido, A. (2015). *Gestión ambiental comunitaria para la protección de los humedales Las Balsas de Gibara*. Tesis presentada en opción al Título Académico de

Máster en Gestión Ambiental, Universidad de Holguín, orientada por la Doctora Alicia Gallardo Milanés, Holguín.

Fernández, M. (2007). 25 años de planeación estratégica de ciudades. *Revista Ciudad y Territorio Estudios Territoriales*, XXXIX, pp. 15-22. Madrid.

Fernández, P., & Vázquez, A. (1998). *Historia Antigua*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

García, O. (2009). *Caimanera una mirada diferente*. Guantánamo: Editorial El Mar y la Montaña.

García, R. (1999). *Formulación estratégica (un enfoque para directivos)*. La Habana: Editorial Félix Varela.

Godoy, S. (2011). *El patrimonio arqueológico y su protección jurídica en Cuba*. Matanzas: Grupo de Investigación y Desarrollo de la Dirección Provincial de Cultura

Gutiérrez, C.; Calvache, D.; Jaimez, E.; González, J. & Álvarez González, J.(2012). *Arte rupestre en la Reserva Natural Imías, Guantánamo, Cuba. Una mirada preliminar*. In: (<http://www.rupestreweb.info/imias.html>). Consultado 23 de noviembre de 2017.

Guzón, A. (2006). *Estrategia para el Desarrollo Local en Cuba*. La Habana: Editorial Academia.

Hernández, S.; Fernández, C., Batista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. La Habana: Editorial Félix Varela.

Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (s/a). *Las matrices de análisis estratégico*. La Habana: ISPJAE

Lacouture, F. (1994). Museo, Política y Desarrollo en Visión Retrospectiva y Presente: México y América Latina. In: *Antología del Cuarto Curso Interamericano de Capacitación Museográfica, Escuela Nacional de Conservación, Restauración Y Museografía*. México: Inah.

Landaburo, M. [comp.] (2004). *Diseño y evaluación de programas de desarrollo sociocultural*. La Habana: Centro Nacional de Superación.

- Lemes, L. (1997). *Dirección por Objetivos: gerencia de la efectividad*. La Habana.
- Maldonado, C. & Pérez, G. (2016). *Antología sobre evaluación. La construcción de una disciplina*. México: CIDE.
- Ortíz, A. (2016). Ralph Tyler. *Historia, biografía, evaluación, curriculum y aportes a la educación*. In: <http://historia.pcweb.info/2016/06/ralph-w-tyler-biografia-evaluacioncurriculo-aportes-educacion-modelo.html>. Consultado 9 de noviembre 2017.
- Pineda, S., & Pelegrín, A. (2010). *La tarea Álvaro Reynoso como proceso estratégico y de participación comunitaria*. In: <http://zonaeconomia.com/cuba/alvaroreynoso>. Consultado el 15 de marzo de 2016.
- Pinto, M. (2016). *Estado del Arte y teoría del conocimiento, transversalidad epistémica en el trabajo científico, construcción de tesis y disertaciones*. Porto: Ediciones Fronteira do Caos.
- Rigol, I. (2012). *La repercusión del patrimonio monumental en Cuba (1900-1959)*, In *Conservación patrimonial: teoría y crítica*. La Habana: Editorial UH.
- Rivière, G. (1985). Definición evolutiva del ecomuseo. In: *Revista Museum*, No 148, Vol XXXVII, n° 4. P.p 182-183
- \_\_\_\_\_ (1989). *La museología. Curso de Museología/Textos y testimonios*. Madrid: Akal
- Rodrigues, A. (2005). Ecomuseologia: Proposta de Ecomusealização para o Concelho da Ponta do Sol. Dissertação apresentada na ULHT para obtenção do grau de Mestre em Museologia, orientada por Prof. Doutor Mário Canova Moutinho, Lisboa.
- Rodríguez, F.; Portuondo, L.; Díaz, C.; Carballal, E.; Columbié, M., & Marcané, J. (2004). *Fundamentación conceptual básica para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores*, (1<sup>ra</sup> ed.). La Habana: Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección.
- Sánchez, J. (1981, noviembre 3). Expediciones científicas a Guantánamo III. *Venceremos*, p.3

- Soler, D. (1998). *La construcción científica de las colecciones por un método de la museología*. Ciudad de La Habana: CENCREM.
- Töennies, F. (1947). *Comunidad y Sociedad*. Buenos Aires: Editorial Losada.
- Valero González, M. (2012). *Ciencia y colección en Cuba en el siglo XIX*. In: <http://asclepio.revista.csic.es/index.php/asclepio/article>. Consultado el 28 de marzo de 2016.
- Valdés, A., & Moynier M. (2011). *Aborígenes en Guantánamo*. Guantánamo: Editorial El Mar y la Montaña.
- Varas, M., & Rubio, I. (2002). La observación. In: *Selección de lecturas de metodología, métodos y técnicas de investigación social II*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Varine, H. de (2012). *Las raíces del futuro. El patrimonio al servicio del desenvolvimiento local*. Porto Alegre: Medianiz.
- Vilariño, C. (2008). *Planeación Estratégica: un reto para el desarrollo local en estudios sobre desarrollo local, innovación social y género*. La Habana: Editorial Academia.
- Wilks, A. (2004). Apuntes sobre la noción de Estrategia en Pierre Bourdieu. In: *Revista Argentina de Sociología*, vol. 2, núm. 3, noviembre-diciembre, pp. 118-130, <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26920307>. Consultado 20 de julio de 2018
- Zúñiga, L.; Gallardo, O.; Rodríguez, J.; Domínguez, A., & Betancourt, D. (2008). *Estrategia integrada para la gestión de temas emergentes en la ciudad de Holguín*. La Habana: Editorial Academia.

## ÍNDICE REMISIVO

Baracoa: 24; 33; 145; 147; 148; 149; 152; 155; 156; 174; 205; 207; 221; 253; 297.

Caimanera: 24; 33; 145; 147; 155; 156; 174; 175; 222; 223; 224; 227.

Centro Provincial de Patrimonio Cultural: 24; 33; 154; 167; 172; 173; 174; 176; 177; 180;  
188; 189; 190; 191; 194; 203; 207; 235; 244; 245; 254; 255; 256; 257; 259; 265; 266; 267;  
268; 271; 285; 286; 287; 298; 299; 300; 301; 302;

Centro Regional de la Unesco para el Hemisferio Occidental: 52; 123; 124; 125.

Comunidad: 32; 24; 29; 31; 34; 38; 54; 57; 61; 62; 63; 64; 65; 67; 68; 69; 81; 82; 86; 89; 90;  
91; 92; 94; 95; 114; 137; 160; 173; 176; 244; 245; 264; 265; 285; 289; 297; 298; 299; 300;  
301; 302.

Consejo Nacional de Patrimonio Cultural: 39; 97; 108; 134; 139; 140; 141; 142; 178; 182;  
188; 192; 193; 245; 248; 249; 250; 253; 256; 278.

Cuba: 21; 22; 23; 38; 39; 44; 51; 52; 55; 60; 70; 87; 90; 97; 98; 99; 100; 101; 101; 102; 103;  
104; 105; 106; 107; 108; 109; 110; 111; 115; 116; 118; 120; 123; 124; 129; 133; 134; 135;  
136; 139; 140; 142; 143; 145; 147; 148; 164; 171; 177; 181; 204; 207; 218; 223; 230; 244;  
245; 250; 265; 282; 318.

Declaración de Caracas: 29; 46; 59; 60.

Estrategia/Propuesta estratégica: 23; 39; 67; 68; 257; 239; 240; 241; 242; 249; 257; 258; 271;  
287; 306.

Ferdinan Tönnies: 88; 89; 91.

Guantánamo: 22; 33; 34; 38; 39; 87; 106; 145; 147; 149; 150; 151; 152; 153; 155; 156; 157;  
169; 174; 175; 177; 182; 197; 204; 223; 229; 230; 235; 243; 244; 253; 280; 297; 307; 318.

Hecho museológico: 74; 75; 76.

Imías: 24; 33; 34; 145; 147; 155; 156; 159; 174; 175; 214; 215; 217; 221.

Ley no.23 para la creación de los Museos Municipales: 22; 25; 27; 36; 29; 130; 131; 132;  
136; 154; 156; 206; 224; 318.

Martha Arjona Pérez: 29; 64; 113; 114; 115; 116; 131; 143; 316.

Mesa redonda de Santiago de Chile: 29; 46; 53; 54; 55; 56; 57; 60; 71; 114; 273.

Ministerio de Cultura: 22; 37; 39; 126; 129; 134; 138; 141; 154; 212; 225; 245; 246; 247;  
248; 268; 318.

Movimiento Internacional de la Nueva Museología: 29; 57; 132; 143.

Museo: 22; 24; 31; 39; 40; 42; 43; 52; 53; 54; 56; 57; 58; 59; 60; 61; 63; 64; 65; 66; 67; 69; 70; 71; 72; 74; 75; 76; 77; 78; 80; 81; 82; 83; 84; 85; 86; 87; 93; 94; 132; 135; 151; 160; 165; 195; 197; 198; 199; 209; 210; 220; 253; 254; 256; 263; 265; 266; 277; 295.

Museo-Comunidad: 24; 38; 60; 85; 93; 94; 209; 217; 264; 284; 288.

Museo Municipal Fuerte Matachín: 24; 25; 157; 158; 165; 174; 181; 182; 184; 185; 186; 196; 198; 201; 204; 206; 210; 211; 213.

Museo Municipal 11 de Abril: 24; 25; 34; 158; 165; 173; 174; 183; 185; 186; 196; 198; 201; 204; 214; 215; 217; 218; 219; 220; 221; 222; 227; 236; 237; 293.

Museo Municipal 19 de Diciembre: 24; 25; 26; 157; 158; 165; 174; 184; 185; 186; 196; 198; 201; 204; 222; 223; 224; 225; 226; 227; 236; 237.

Museo Provincial Guantánamo: 24; 25; 26; 33; 34; 149; 150; 158; 162; 165; 169; 173; 175; 177; 183; 185; 186; 193; 196; 198; 213; 229; 231; 234; 235; 236; 237; 253; 271; 291; 293; 295; 298; 299; 301.

Museología: 23; 55; 56; 63; 66; 69; 70; 71; 72; 73; 77; 78; 79; 80; 81; 82; 84; 85; 92; 94; 140; 179; 264; 265; 289.

Nueva Museología: 27; 28; 52; 55; 56; 57; 67; 77; 81; 89; 95; 113; 264; 283; 284; 315.

Objeto de la museología: 72; 74; 75; 76; 77; 78 Pensamiento  
museológico: 61; 62; 70; 72.

Proceso museológico: 57; 65; 69; 76; 78; 80; 81; 82; 191; 245; 262; 285.

Responsabilidad social de los museos: 42; 68; 93.

Seminario Regional Sobre el Papel Pedagógico de los Museos: 46; 50; 70; 73.

Sistema de Documentación: 32; 116; 182; 187; 288; 297.

Sistema Nacional de Museos de la República de Cuba: 133; 134; 140; 1421; 182; 248; 250; 251; 252; 254; 267.

Sistema Provincial de Museos de Guantánamo: 22; 23; 24; 25; 26; 27; 31; 31; 32; 33; 34; 36; 37; 38; 68; 147; 149; 150; 153; 174; 176; 177; 178; 180; 182; 183; 185; 188; 189; 190; 191; 192; 193; 194; 195; 196; 197; 198; 200; 201; 202; 203; 204; 206; 208; 209; 211; 220; 227; 235; 236; 244; 245; 246; 251; 253; 255; 256; 257; 258; 259; 261; 262; 263; 265; 266; 267; 268; 269; 270; 271; 272; 273; 274; 278; 280; 286; 287; 288; 289; 292; 294; 297; 298; 299; 300; 301; 302; 303; 306; 307; 308; 309; 314; 317.

Sociomuseología: 23; 24; 27; 28; 31; 38; 39; 81; 82; 91; 95; 128; 159; 200; 240; 261; 264; 265; 283; 284; 314.

Waldisa Rússio: 28; 38; 72; 74; 75; 76; 78.

## **APÉNDICES**

## **Apéndice I. Guía de entrevista a profundidad - Categoría 1 (Expertos)**

Asuntos:

1. Políticas culturales sobre el patrimonio cultural, en general y los museos, en particular.
2. Presupuestos teóricos de la museología en Cuba.
3. Enfoques acerca del desenvolvimiento de la gestión del Sistema de Museos en los niveles nacional y provincial.

Nombres y apellidos del entrevistado:

Cargo:

Tiempo de experiencia:

Día:

Hora:

Lugar:

1. ¿En su criterio cómo ha favorecido al trabajo con el patrimonio en Cuba las legislaciones existentes al respecto?
2. ¿Qué beneficios implicó la implementación de la Ley No.23 a partir de la cual se conformó el Sistema Nacional de Museos en Cuba?
3. ¿Puede hablarse de una museología cubana?
4. ¿Existen en Cuba teóricos de la museología? Cuáles conoce
5. ¿Para ud. que representa la figura de Martha Arjona?
6. ¿Podría ud. enunciar algunos de los presupuestos teóricos que sustentan el trabajo museológico en Cuba?
7. En su criterio cuáles han sido las escuelas de museología de las que se ha nutrido la práctica museológica cubana?
8. ¿Cómo puede haber influido en la gestión del Sistema de Museos en Cuba el hecho de que no exista la carrera de museología como estudio de pregrado?
9. ¿Cómo influyó en el trabajo con el patrimonio y en particular en la dinámica museal, el denominado Período Especial?
10. Cómo evalúa el desempeño actual del sistema Nacional de Museos: Bueno, Regular o Deficiente. Pudiera argumentar su criterio?

11. ¿Cómo ve ud la proyección del SNM?

## **Apéndice II. Resumen de respuestas de las entrevistas a profundidad**

1. ¿En su criterio cómo ha favorecido al trabajo con el patrimonio en Cuba las legislaciones existentes al respecto?

R/. La totalidad de las respuestas coincidieron en que las leyes han resultado favorables. En América Latina muchos países carecen de ellas. Las Leyes 1 y 2 con sus respectivos reglamentos, la Ley 23 de los Museos municipales, convertida luego en la Ley 106; así como todas las normas aprobadas para declarar los distintos grados de protección del patrimonio, han impactado positivamente en la salvaguarda del patrimonio en sentido general. El hecho que sean las dos primeras leyes implementadas por la Asamblea Nacional del poder Popular le otorgan mayor jerarquía. No siempre se cumplen pero constituyen un respaldo legal indiscutible.

2. ¿Qué beneficios implicó la implementación de la Ley No.23 a partir de la cual se conformó el Sistema Nacional de Museos en Cuba?

R/. De manera general los entrevistados plantearon que la Ley 23 fue válida en su momento y permitió rescatar de forma abierta gran número de objetos museables en los territorios e inmuebles de valor histórico para alojar a los museos. La Ley 23 se ubica dentro del proceso de democratización de los museos en Cuba, en el contexto de la aplicación de la Nueva Museología. Posibilitó la formación de las colecciones con las que se crearon los museos municipales. Permitió la protección de gran cantidad de objetos museables. Propició la participación de una buena parte de la población en la formación de las colecciones, lo que le dio un alto grado de pertenencia e identificación con lo contenido de las exposiciones de los museos municipales que funcionaron como los museos de las comunidades, donde sus pobladores se veían reflejados. Los museos surgidos al calor de la Ley 23 pecaron de uniformidad al regirse por un guión-tipo, a veces desconociendo las características propias de cada territorio. Después de treinta y cuatro años las nuevas generaciones, en sentido general, no se sienten identificadas con sus contenidos, quizás por el tiempo transcurrido, quizás porque no se sienten vinculadas con el lenguaje que tienen estas instituciones.

3. ¿Puede hablarse de una museología cubana?

R/. Algunos entrevistados consideran que la museología cubana tiene un largo proceso de desarrollo. En el período de la república se fueron creando diversas colecciones, algunas ya venían formándose desde la colonia, y distintos museos, todo lo cual tenía un elemental

fundamento teórico en cuanto a la función conservadora de esta institución. Con el surgimiento de la Ley 23, la Revolución incorporó un nuevo elemento a las características de esa Museología, al poner énfasis en la democratización del museo. Otras respuestas coinciden en que No existe una museología cubana debido a que los museos cubanos han seguido la pauta sentada del museo tradicional que esta acunada por Europa, no se han dado aportes particulares para hablar de una museología cubana. Puede hablarse de una museología en Cuba, más que cubana.

4. ¿Existen en Cuba teóricos de la museología? Cuáles conoce.

R/. Una parte de los entrevistados consideraron que No existen teóricos de la museología en Cuba, los que han teorizado sobre el asunto han partido de la experiencia eurocentrista aplicándola al contexto cubano. Los intentos por teorizar fueron disueltos tras el cierre del CENCREM y el CNPC contempla dentro de sus estrategias acciones dirigidas en este sentido pues sus estrategias tienen un fuerte contenido empírico. Otros consideraron que algunos estudiosos cubanos se han encargado de estudiar determinados elementos, destacándose los estudios de colecciones. Se han realizados investigaciones sobre la función social de los museos. Otros señalaron la existencia de una teoría museológica que le presta mucha atención al campo de intervenciones prácticas donde coleccionar, inventariar, clasificar, investigar, conservar, exponer son algunas de las acciones utilizadas. Otros indicaron en primer lugar Marta Arjona, luego se pueden añadir nombres como José Linares; Urbano Martínez de Matanzas; Iliana Donatién de Guantánamo-Holguín; David Soler de Cienfuegos; María Mercedes García Santana de Mayabeque y David Gómez Iglesias de Holguín.

5. ¿Para ud. que representa la figura de Martha Arjona?

R/. La generalidad de las respuestas destaca la labor de Martha Arjona y consideran que representa la persona que inculcó los valores de la profesión museológica con gran exigencia priorizando los principios éticos. Importante figura de la cultura cubana que dedicó gran parte de su vida a proteger el patrimonio desde el mismo inicio de la Revolución Cubana. Se le debe el camino escogido sobre el tema de la protección del patrimonio en general y la actividad museológica en particular. Se considera la Decana del Patrimonio en Cuba. Los logros obtenidos en esta esfera se deben a su esfuerzo y dedicación.

6. ¿Sobre cuáles presupuestos epistemológicos considera que se sustenta el trabajo museológico en Cuba?

R/ Algunos entrevistados opinaron que se sustenta más que en el conocimiento en sí mismo, en la práctica cotidiana, algo que es profundamente preocupante, si se tiene en cuenta que son cada vez menos los espacios para intercambiar criterios y experiencias, incluso, los conocimientos adquiridos en postgrados, maestrías u otros medios, no se aplican en el momento de asumir la labor cotidiana en un museo. Existe acomodamiento mental, apatía, temor al juicio ajeno, que ha detenido el intercambio fructífero de conocimientos y experiencias para dar, de nuevo, un gran salto como en 1980. Es marcado el carácter empírico con una tendencia lugareña de la epistemología en función de las necesidades del territorio y de acuerdo con los recursos, empoderamientos, visiones y contenidos principalmente de las colecciones existentes en el museo sin una visión social de la tecnología social que implica la museología en sí. Se carece de una visión crítica y de los contenidos existen en las diferentes recomendaciones, convecciones y reuniones del ICOM y las convocatorias de pensamiento que se produce en este orden ni se tiene en cuentas sus conceptos en función de los debates académicos, científicos y de innovación. Algunos sostienen que tiene mucha fuerza la corriente funcionalista que le da prioridad a la democratización del museo; aunque permanece en el discurso el modelo tradicional de la función conservadora del museo. Para otros el sustento está básicamente, en las leyes, la red de museos y sus colecciones, el personal capacitado y la enseñanza de la museología en distintos espacios académicos

7. En su criterio cuáles han sido las escuelas de museología de las que se ha nutrido la práctica museológica cubana?

R/. Para algunos de los entrevistados las influencias fueron externas tales como de la escuela soviética, de escuela la checa a través de Stránsky, y de la francesa a través de George Rivière y Hugues de Varine. En tanto para otros la influencia fue interna de la Escuela de Museología, de los cursos de postgrado y diplomados impartidos en el desaparecido CENCREM.

8. ¿Cómo puede haber influido en la gestión del Sistema de Museos en Cuba el hecho de que no exista la carrera de museología como estudio de pregrado?

R/. Algunos consideraron que influyó desfavorablemente porque los museólogos procedían de disímiles formaciones académicas. La carrera de Museología en pregrado habría proporcionado los instrumentos teóricos y metodológicos para aplicar las corrientes teóricas de la Museología y haber sistematizado una Museología cubana que tendría un carácter más generalizado. Los menos opinaron que no influyó debido a que con un estudio de pregrado

afín y la especialización se puede lograr a través de las diversas formas de enseñanza que están establecidas.

9. ¿Cómo influyó en el trabajo con el patrimonio y en particular en la dinámica museal, el denominado Período Especial?

R/. Todos los entrevistados coincidieron en que Influyó desfavorablemente. Sumió en la precariedad a gran número de museos que fueron cerrando. Hubo falta de recursos para la protección. Propició el éxodo de profesionales a otros espacios con mejores condiciones incluso en el extranjero. No se podía realizar bien y con seriedad el trabajo de la envergadura de la protección del patrimonio y la actividad de los museos si el país atravesaba un serio proceso económico afectando la cohesión del trabajo en el museo.

10. Cómo evalúa el desempeño actual del Sistema Nacional de Museos: Bueno, Regular o Deficiente. Pudiera argumentar su criterio?

R/. La evaluación general fue Regular: A pesar de que existe toda una estructura metodológica, legal e institucional la gestión se queda solo en el orden de la programación y de la promoción cultural. Se asume la gestión desde la dirección o del “programa de desarrollo cultural” cuando realmente ese no es la razón de ser de la gestión en museos, deja fuera la dimensión económica, la justificación como recurso patrimonial, la labor innovadora y crítica desde la multidisciplinar. Están ausentes las normas de administración de museos del ICOM, así como la legislación propia del museo, el análisis de las vulnerabilidades y riesgos no responde a los cinco elementos de sus funcionamientos y como herramienta de gestión son ausente y responde verticalmente a elementos de la políticas de defensa no se tiene en cuenta elementos internos de las colecciones, de los museólogos, conservadores, y otros personales de museos. No existe una proyección para el desarrollo de la museología desde los puntos de vista teórico y práctico. Muy pocos de los entrevistados opinaron No estar en capacidad de hacer tal evaluación, no obstante opinaron que debía ser más operativo y creativo que burocrático.

11. ¿Cómo valora la proyección del SNMRC hacia los espacios comunitario? Por qué?

R/. En sentido general se consideró deficiente. Esquemático y poco creativo. Se confiere mayor importancia a las cantidades de actividades y cantidades de participantes. Se aprecia muy poco la relación estrecha que debiera existir entre las colecciones de los museos y las actividades que se convocan. Falta preparación en los especialistas que asumen la

comunicación museal, a veces son muy malos comunicadores cuando no denotan un verdadero desconocimiento de su propia institución.

### **Apéndice III. Guía de entrevista semiestructurada – Categorías 2; 3 Y 4**

Asuntos:

1. Formación del Sistema Provincial de Museos de Guantánamo.
2. Fortalezas y limitaciones de la gestión del Sistema Provincial de Museos de Guantánamo.
3. Perspectivas del Sistema Provincial de Museos.

Nombres y apellidos del entrevistado:

Cargo:

Tiempo de experiencia:

Día:

Hora:

Lugar:

1. ¿Para usted qué es un museo?
2. ¿Cuáles son las funciones de los museos?
3. ¿Cómo deben ser los museos en la actualidad?
4. ¿En su criterio cuáles son los factores que intervienen en el proceso museal y cuál el orden de prioridad de esos factores?
5. ¿Pueden los museos incidir en las transformaciones sociales. Cómo?
6. ¿Cómo considera la capacitación actual de técnicos, administrativos y personal de servicio del Sistema Provincial de Museos de Guantánamo: Buena, Regular o Insuficiente? Podría argumentar su criterio?
7. ¿En su criterio cuáles son las fortalezas de la gestión del SPMG en la actualidad? ¿Cuáles sus debilidades?
8. ¿Qué otros factores considera pueden haber incidido en las debilidades de la gestión del SPMG?
9. ¿En su opinión cómo ha sido el proceso de inserción de los museos en el contexto de las comunidades desde la fundación de estas instituciones? Particularizar en la institución de procedencia.
10. ¿Cómo valora la relación museo-comunidad en el SPMG?
11. ¿Considera necesaria una estrategia para alcanzar mayor nivel de inserción del museo en la comunidad?

12. ¿Qué otras instituciones del sector de la cultura o no y naturales pudieran tener relación con la actividad del patrimonio?
13. ¿Qué opinión le merece la gestión del patrimonio en la provincia en la actualidad?

## **Apéndice IV. Resumen de respuestas de las entrevistas semiestructuradas**

1. ¿Para usted qué es un museo?

R/Casi la totalidad de los entrevistados consideran que un museo es una institución sin fines de lucro destinada al rescate, conservación, investigación y divulgación del legado del pasado e identidad de las comunidades donde se encuentran. Algunos emplearon el término guardar conjuntamente con el de coleccionar. Pocos acotaron que puede ser una institución estatal o privada.

2. ¿Cuáles son las funciones de los museos?

R/Algunos de los entrevistados apuntaron las exposiciones como la primera función, otros se lo otorgaron a la conservación. Otros colocaron como la primera función la preservación de la memoria histórica. La mayoría coincidió en la función educativa, de investigación y la divulgación del patrimonio que atesora para incrementar el conocimiento del público sobre el patrimonio local.

4. ¿En su criterio cuáles son los factores que intervienen en el proceso museal y cuál el orden de prioridad de esos factores?

R/En mayoría opinaron que en el proceso museal intervienen varios factores de manera conjunta los trabajadores del museo, las comunidades. La mayoría colocó al personal técnico especializado en la primera prioridad argumentando que son los que trabajan directamente con las colecciones y de los cuales depende el conocimiento que recibirá la comunidad. Pocos consideraron la comunidad como el elemento priorizado.

5. ¿Pueden los museos incidir en las transformaciones sociales. Cómo?

R/La totalidad de los entrevistados opinaron que los museos sí pueden incidir en las transformaciones sociales en la medida de que al ser las instituciones que recoge la historia de la nación pueden abrir nuevas perspectivas, para que las personas encuentren su identidad, siempre y cuando se realicen estudios de públicos para determinar las acciones concretas a desarrollar en cada espacio comunitario acorde a las características específicas de cada una.

6. ¿Cómo considera la capacitación actual de técnicos, administrativos y personal de servicio del Sistema Provincial de Museos de Guantánamo: Buena, Regular o Insuficiente?

Podría argumentar su criterio?

R/La mayoría de los entrevistados consideran deficiente la preparación en sentido general de técnicos y especialistas en temas museológicos acorde a las tendencias actuales de la museología, lo que se ha reflejado entre otros aspectos en la insuficiente proyección hacia los espacios comunitarios y en las dificultades que aún existen en el trabajo con el sistema de documentación.

7. ¿En su criterio cuáles son las fortalezas de la gestión del SPMG en la actualidad? ¿Cuáles sus debilidades?

R/Acorde a lo respondido por la mayoría de los encuestados, las fortalezas del SPMG se pueden enumerar en: 1. Existencia de un CPPC

2. Existencia de un equipo asesor y en el MPG

3. Permanencia de técnicos con experiencia.

4. El trabajo educativo.

5. Avances en la realización de los guiones museológicos y el montaje de las exposiciones permanentes.

Dos entrevistados consideraron que en la gestión del SPMG no existen fortalezas. En cuanto a las debilidades la totalidad de los encuestados consideraron que las mismas se concentran en:

1. Deficiencia de recursos tecnológicos.

2. Inestabilidad del personal técnico.

3. Desmotivación de los trabajadores en sentido general.

4. Deficiente proyección hacia los espacios comunitarios.

5. Deficiencia en la capacitación de temas museológicos actualizados.

6. Deficiente estado constructivo de los inmuebles que ocupan los museos.

7. Déficit de financiamientos.

8. Poco apoyo de los gobiernos locales.

8. ¿Qué otros factores considera pueden haber incidido en las debilidades de la gestión del SPMG?

R/La totalidad de los entrevistados colocaron como el principal factor que está incidiendo de manera negativa en la gestión del SPMG es las limitaciones económicas expresadas en el déficit de financiamiento para la labor de conservación, la animación sociocultural y el trabajo comunitario.

9. ¿En su opinión cómo ha sido el proceso de inserción de los museos en el contexto de las comunidades desde la fundación de estas instituciones? Particularizar en la institución de procedencia.¿Cómo valora la relación museo-comunidad en el SPMG?

R/La mayoría de los entrevistados comentaron el trabajo comunitario de los primeros años cuando la gestión de las instituciones museales tenía una loable incidencia en los entornos comunitarios. Sin embargo la totalidad consideró que actualmente la relación museo-comunidad en el contexto museológico guantanamero es deficitaria. Opinaron que la actividad de los museos se ha centrado básicamente dentro de la propia institución.

10. ¿Considera necesaria una estrategia para alcanzar mayor nivel de inserción del museo en la comunidad?

R/La totalidad de los entrevistados consideraron que sí es necesaria una estrategia que favorezca la relación museo-comunidad debido precisamente a que las deficiencias en torno a ese particular es debido principalmente a la ausencia de una estrategia coherente.

12. ¿Qué otras instituciones del sector de la cultura o no y naturales pudieran tener relación con la actividad del patrimonio?

R/La totalidad de los entrevistados opinaron que es necesaria la interrelación con otras instituciones como requisito imprescindible para la preservación del patrimonio para la posteridad. De manera general fueron aludidas las siguientes instituciones: museo de la Brigada de la Frontera, el Archivo Histórico Provincial, las casas de cultura y las personas naturales propietarias de colecciones.

13. ¿Qué opinión le merece la gestión del patrimonio en la provincia en la actualidad?

R/La totalidad de los entrevistados consideraron que la gestión del patrimonio en la provincia está en retroceso, argumentando los factores principalmente en la

conservación con el deterioro de colecciones, inmuebles y el déficit de personal calificado adecuadamente en esa materia. Acentuaron además la poca proyección hacia los entornos comunitarios.

## Apéndice V. Encuesta- Categoría 5

La presente encuesta forma parte del trabajo de campo de una Tesis Doctoral en Museología que tiene como objetivo principal consolidar la relación entre el museo y la comunidad, es por ello que necesitamos colabore con nosotros respondiendo estas preguntas. De antemano le agradecemos su cooperación que contribuirá a consolidar la función de los museos de la provincia al servicio de la comunidad de la cual usted forma parte.

Localidad de residencia: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_F \_\_\_\_M Edad: \_\_\_\_\_

Ocupación: \_\_\_\_Estudiante \_\_\_\_Obrero del sector estatal \_\_\_\_Trabajador por Cuenta Propia  
\_\_\_\_Ama da casa \_\_\_\_Jubilado \_\_\_\_Campesino

Nivel Escolar: \_\_\_\_6to grado \_\_\_\_9no grado \_\_\_\_12 grado \_\_\_\_Universitario \_\_\_\_Técnico Medio.

1. ¿Existe museo en su localidad? \_\_\_\_\_Sí \_\_\_\_\_No
2. Para ud el museo es un lugar: (puede marcar más de una opción)  
\_\_\_\_Solemne  
\_\_\_\_De intercambio social  
\_\_\_\_Para aprender  
\_\_\_\_Para descansar  
\_\_\_\_Para disfrutar  
\_\_\_\_Que agobia  
\_\_\_\_Aburrido
3. ¿En cuántas ocasiones usted visita el museo \_\_\_\_1 vez a la semana \_\_\_\_1 vez al mes \_\_\_\_1 vez al año \_\_\_\_Nunca
4. ¿Qué lo ha motivado a visitar el museo?  
\_\_\_\_Conocer la historia local  
\_\_\_\_Visitar las exposiciones  
\_\_\_\_Gusto de los museos  
\_\_\_\_Indicado por el centro de estudio/trabajo  
\_\_\_\_Sugerido por familiares/amigos  
\_\_\_\_Para aprender  
\_\_\_\_Disfrutar de las actividades

- ☐ Compartir con los amigos  
☐ Obligado  
☐ Investigar  
☐ Realizar trabajos escolares  
☐ Acompañar a otra persona  
☐ Por la divulgación en los medios informativos
5. ¿Conoce los servicios que presta el museo? ☐ Sí ☐ No
6. ¿De los servicios que ofrece el museo a cuáles ha accedido?
- ☐ Exposiciones permanentes  
☐ Exposiciones temporales  
☐ Visitas dirigidas generales  
☐ Visitas especializadas  
☐ Actividades de Animación Sociocultural  
☐ Consultas de fondos documentales  
☐ Consultas a museólogos  
☐ Utilización de áreas para actos, ceremonias y otros
7. ¿Cómo se siente con los servicios que presta el museo? ☐ Muy satisfecho ☐ Satisfecho ☐ Poco satisfecho ☐ Insatisfecho: ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
8. ¿Cómo considera que son las exposiciones en el museo? ☐ Muy interesantes; ☐ Medianamente interesantes ☐ poco interesantes ☐ Instructivas ☐ Medianamente instructivas ☐ Poco instructivas ☐ Muy atractivas ☐ Medianamente atractivas ☐ Poco atractivas ☐ Sin atractivo ☐ Muy educativas ☐ Medianamente educativas ☐ Poco educativas ☐ No educativas
9. ¿Cómo considera que está representada la identidad local en las exposiciones? ☐ Bien representada ☐ medianamente representada ☐ Poco representada ☐ No está representada.
10. ¿Qué temáticas le gustaría que se incluyeran en las exposiciones?
- ☐ Religión

\_\_\_\_\_Pesca

\_\_\_\_\_Agricultura

\_\_\_\_\_Ganadería

\_\_\_\_\_Costumbres culinarias

\_\_\_\_\_Festividades

\_\_\_\_\_Personalidades locales

\_\_\_\_\_Costumbres constructivas

\_\_\_\_\_Artes plásticas

\_\_\_\_\_Música

\_\_\_\_\_Otros

(mencione)\_\_\_\_\_

11. ¿Cómo le parece el edificio donde está ubicado el museo? \_\_\_\_\_Muy agradable\_\_\_\_\_Agradable\_\_\_\_\_Poco agradable\_\_\_\_\_Desagradable\_\_\_\_\_Muy acogedor\_\_\_\_\_Acogedor\_\_\_\_\_Poco acogedor\_\_\_\_\_Muy cómo\_\_\_\_\_Cómodo\_\_\_\_\_Poco cómo\_\_\_\_\_Incómodo\_\_\_\_\_Muy espacioso\_\_\_\_\_Espacioso\_\_\_\_\_Poco espacioso\_\_\_\_\_Sin espacios
12. ¿Cómo considera que es la relación del museo con la comunidad?\_\_\_\_\_Muy Buena\_\_\_\_\_Buena\_\_\_\_\_Aceptable\_\_\_\_\_Regular\_\_\_\_\_Deficiente
13. ¿Considera que el museo ha contribuido a mejorar la calidad de vida de la comunidad?\_\_\_\_\_Mucho\_\_\_\_\_Poco\_\_\_\_\_Casi nada\_\_\_\_\_Nada
14. ¿Con qué frecuencia el museo realiza actividades en la comunidad donde ud vive?\_\_\_\_\_1 vez a la semana\_\_\_\_\_1 vez al mes\_\_\_\_\_Cada dos meses\_\_\_\_\_Cada tres meses\_\_\_\_\_Cada seis meses\_\_\_\_\_1 vez al año\_\_\_\_\_Nunca
15. ¿Las actividades que realiza el museo en su comunidad satisfacen sus expectativas? \_\_\_\_\_Mucho \_\_\_\_\_Poco \_\_\_\_\_Nada
16. ¿Considera que el museo debe incrementar su acción en el espacio comunitario?\_\_\_\_\_Sí \_\_\_\_\_No
17. ¿Cómo considera que el museo pudiera incrementar su accionar en el espacio comunitario?(Puede marcar más de una opción). \_\_\_\_\_Haciendo más representativa las exposiciones
- \_\_\_\_\_Apoyando la solución de los problemas de la comunidad
- \_\_\_\_\_Realizando más actividades dentro del museo
- \_\_\_\_\_Realizando más actividades en el espacio de la comunidad

\_\_\_\_\_ Participando de manera activa en la solución de los problemas de la comunidad

\_\_\_\_\_ Facilitando la participación de la comunidad en la realización de las exposiciones

\_\_\_\_\_ Otras: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Apéndice VI. Resultados de la tabulación de la Encuesta

Localidad de residencia: Baracoa, Imias, Caimanera, Guantánamo

Sexo: F: 115 (57.5 %)

M: 85 (42.5 %)

Edad: 18-78

Ocupación: Estudiantes: 32 (16.0 %)

Obreros: 64 (32.0 %)

Amas de casa: 27

(13.5 %)

**Jubilados: 35 (17.5 %)**

Campesinos: 42 (21.0 %)

Nivel Escolar: 6to. Grado: 15 (7.5 %)

9no. Grado: 23 (11.5 %)

12no.grado:53 (26.5

%) 12 grado Universitarios: 61 (30.5 %) Técnicos Medio: 48 (24.0 %).

1. ¿Existe museo en su localidad? Sí: 182 (91 %) No: 18 (9.0 %) No

2. Para ud el museo es un lugar de: (puede marcar más de una opción)

39 Solemne. (19.5 %)

36 De intercambio social. (18.0 %)

62 Para aprender. (31.0 %)

45 Para educar. (22.5 %)

  0   Para descansar. (0 %)

18 Para disfrutar. (9.0 %)

0 Que agobia. (0 %)

0 Aburrido. (0 %)

3. ¿En cuántas ocasiones usted visita el museo? 1 vez a la semana: 71 (35.5 %)

2-5 veces: 52 (26.0 %)      + de 5 veces: 27 (23.5 %)      Nunca: 50 (25.0 %)

4. ¿Qué lo ha motivado a visitar el museo?

68 Conocer la historia local (34.0 %)

42 Visitar las exposiciones (21.0 %)

10 Gusto de los museos (5.0 %)

32 Indicado por el centro de estudio/trabajo (16.0 %)

4 Sugerido por familiares/amigos (2.0 %)

25 Disfrutar de las actividades (12.5 %)

5 Compartir con los amigos (2.5 %)

0 Por casualidad (0 %)

1 Obligado (0.5 %)

- \_30\_\_ Investigar (15.0 %)
- \_16\_\_ Realizar trabajos escolares (8.0 %)
- \_5\_\_ Acompañar a otra persona (2.5 %)
- \_7\_\_ Por la divulgación en los medios informativos (3.5 %)
5. ¿Conoce los servicios que presta el museo? Sí: 142 (71.0 %) No: 58 (29.0 %)
6. ¿De los servicios que ofrece el museo a cuáles ha accedido?
- \_65\_\_ Exposiciones permanentes (32.5 %)
- \_23\_\_ Exposiciones temporales (11.5 %)
- \_24\_\_ Visitas dirigidas generales (12.0 %)
- \_16\_\_ Visitas especializadas (8.0 %)
- \_46\_\_ Actividades de Animación Sociocultural (23.0 %)
- \_9\_\_ Consultas de fondos documentales (4.5 %)
- \_15\_\_ Consultas a museólogos (7.5 %)
- \_20\_\_ Utilización de áreas para actos, ceremonias y otros (10.0 %)
7. ¿Cómo considera que son las exposiciones en el museo?
- \_67\_\_ Muy interesantes (33.5 %)
- \_55\_\_ Instructivas (27.5 %)
- \_29\_\_ Atractivas (14.5 %)
- \_49\_\_ Educativas (24.5 %)
8. ¿Se siente representado en las temáticas que abordan las exposiciones?
- Sí: 113 (56.5 %) No: 87 (43.5 %)
9. ¿Qué temáticas le gustaría que se incluyeran en las exposiciones?
- \_13\_\_ Religiosidad (6.5 %)
- \_13\_\_ Pesca (6.5 %)
- \_6\_\_ Agricultura (3.0 %)
- \_5\_\_ Ganadería (2.5 %)
- \_21\_\_ Costumbres culinarias (10.5 %)
- \_24\_\_ Festividades (7.0 %)

\_\_25\_\_ Personalidades locales (12.5 %)

\_\_11\_\_ Costumbres constructivas (5.5 %)

\_\_36\_\_ Desarrollo Local (18.0 %)

\_\_30\_\_ Logros sociales (15.0 %)

\_\_28\_\_ Artes Plásticas (14.0 %)

\_\_23\_\_ Música (11.5 %)

10. ¿Cómo le parece el edificio donde está ubicado el museo?

\_\_68\_\_ Agradable (34.0 %)

\_\_57\_\_ Acogedor (28.5 %)

\_\_0\_\_ Desagradable (0 %)

\_\_42\_\_ Incómodo (21.0 %)

\_\_33\_\_ Espacioso (16.5 %)

11. ¿Cómo considera que es la relación del museo con la comunidad?

Muy Buena: 28 (14.0 %) Buena: 38 (19.0 %) Aceptable: 55 (27.5 %)

Regular: 43 (21.5 %) Deficiente: 36 (18.0 %)

12. ¿Considera que el museo ha contribuido a mejorar la calidad de vida de la comunidad? Mucho: 25 (12.5 %) Poco: 65 (32.5 %) Casi nada: 63 (31.5 %)

Nada: 47 (23.5 %)

13. ¿Con qué frecuencia el museo realiza actividades en la comunidad donde ud vive?

1 vez a la semana: 32 (16.0 %) 1 vez al mes: 25 (12.5 %) Cada dos meses: 35 (17.5 %) Cada tres meses: 26 (13.0 %) Cada seis meses: 28 (14.0 %) 1 vez al año: 25 (12.5 %) Nunca: 29 (14.5 %)

14. ¿Las actividades que realiza el museo en su comunidad satisfacen sus expectativas?

Sí: 63 (31.5 %) No: 33 (16.5 %) Poco: 104 (52 %)

15. ¿Considera que el museo debe incrementar su acción en el espacio comunitario?

SÍ: 162 (81.0 %) No: 38 (19.0 %)

16. ¿Cómo considera que el museo pudiera incrementar su accionar en el espacio comunitario? (Puede marcar más de una opción).

\_\_39\_\_ Haciendo más representativa las exposiciones (19.5 %)

\_\_39\_\_ Apoyando la solución de los problemas de la comunidad (19.5 %)

- \_\_30\_\_ Realizando más actividades dentro del museo (15.0 %)
- \_\_99\_\_ Realizando más actividades en el espacio de la comunidad (49.5 %)
- \_\_11\_\_ Participando de manera activa en la solución de los problemas de la comunidad  
(5.5 %)
- \_\_63\_\_ Facilitando la participación de la comunidad en la realización de las exposiciones  
(31.5 %)

\_\_Otras:

Incrementando la divulgación Mayor interrelación con la comunidad Reparando los  
museos Mejorando la calidad de las actividades

---

---

---

## **Apéndice VII. Guía de Observación (No Participante y Participante)- Categoría 5**

Institución:

Municipio:

Actividad:

Fecha:

Hora:

Lugar:

Objetivos:

Participantes en la actividad: (edad, sexo, ocupación. Formas de agrupamiento: individuos aislados, grupos de un solo sexo, grupos heterogéneos atendiendo a sexo y edad.)

Procedencia de los mismos (cetros estudiantiles, laborales, vecinos u otra):

Escenario (descripción)

Comportamientos:

Quién dirigió:

Empleo de técnicas:

Aspectos novedosos:

Dificultades:

Evaluación de los objetivos (fueron claros o no, se cumplieron-¿ a qué nivel?)

## **Apéndice VIII. Resumen de la Observación No Participante**

Institución: Museo Provincial Guantánamo

Municipio: Guantánamo

Actividad: El café

Fecha: 14/10/2017

Hora: 4:00 pm

Lugar: Calle Sol e/ Jesús del Sol y Narciso López. Barrio La Loma del Chivo. Ciudad Guantánamo.

Objetivos: Dinamizar el conocimiento del café como patrimonio desde las dimensiones natural, industrial e inmaterial.

Participantes en la actividad: Grupo heterogéneo atendiendo a sexo, edad, nivel escolar y ocupación.

Procedencia: Vecinos

Temas tratados: El café como patrimonio cultural de la región de Guantánamo.

Escenario: La comunidad está localizada en la zona este de la ciudad de Guantánamo, integrada en un importante porcentaje por descendientes de inmigrantes procedentes del Caribe anglófono y francófono que arribaron a la ciudad de Guantánamo durante las tres primeras décadas del siglo XX y se vincularon a las labores en las trilladoras de café existentes en la zona. Es considerada como área de foco cultural por las numerosas personalidades de la cultura guantanamera, principalmente músicos que nacieron y vivieron en la zona y por las diversas instituciones culturales relacionadas con lo más autóctono de la cultura local como las sedes de la Tumba Francesa Pompadour Santa Catalina de Ricci, declarada Patrimonio de la Humanidad desde el 2003; la Casa del Changüí, la Casa del Son, la Plaza Elio Revé, el CENTRE y la vivienda de la familia Latamblé de connotados músicos.

Es una comunidad caracterizada por desfavorables condiciones de las viviendas, con alto índice de alcoholismo y de personas desvinculadas al estudio y trabajo.

Comportamientos: Se observó un comportamiento favorable y de aceptación por parte de los vecinos que paulatinamente se fueron incorporando a la actividad. Se mostró interés en los temas tratados y una adecuada interacción de los presentes. Hubo respuesta adecuada en cuanto a la participación activa del talento artístico de la propia comunidad. Hubo total disposición para el intercambio de saberes acerca de las tradiciones de la comunidad relacionadas con el café.

Quién dirigió: Lic. Maglis Moynier Delisle, museóloga del MPG. Dra. Adelaida Gómez Blanco, gestora del Proyecto Sociocultural El Patrio de Adela y el caverchelo.com.

Empleo de técnicas: Motivación a la participación

Aspectos novedosos:

1. Participación voluntaria de la comunidad en la preparación y desarrollo de la actividad.
2. Empleo de las potencialidades artísticas existentes en la comunidad a partir de sus propias tradiciones y costumbres.

Dificultades: La realización de la actividad en la calle ocasionó en ocasiones interrupciones en las intervenciones.

Evaluación de los objetivos (fueron claros o no, se cumplieron-¿ a qué nivel?): Los objetivos fueron cumplidos en un 100%.

## **Apéndice IX. Resultados de la Observación Participante**

Institución: Museo 11 de Abril

Municipio: Imias

Actividad: I Taller de Indigenidad en Cuba

Fecha: 29 de noviembre-3 de diciembre de 2017

Hora: 9:00 am-10: 00 pm

Lugar: Base de Campismo Cajobabo. Imias

Objetivos: Propiciar el intercambio de saberes tradicionales del legado aborígen entre las comunidades de descendientes existentes en Cuba.

Participantes en la actividad: Grupo heterogéneo atendiendo a sexo, edad, nivel escolar y ocupación.

Procedencia de los mismos: Comunidades de: provincias cubanas de Guantánamo y Holguín; Nación Mohawk, Confederación Iroquesa (Estados Unidos); Nación Lil'wat (Columbia Británica, Canadá); Pueblo Metis (Canadá)

Temas tratados: El conuco y la permacultura. Siembra por el ciclo lunar. Cosechas. Plantas medicinales. Pensamiento y práctica. Saberes y valores. El patrimonio Indio del Oriente cubano. Platos tradicionales. Prácticas curativas. La ceremonia del tabaco. Altar de Cruz. Leyendas. La artesanía utilitaria. El bohío. Cestería y cerámica. La música ceremonial.

Escenario: Se desarrolló en una base de campismo, en un entorno natural relacionado con el mar. La referida base se encuentra ubicada en una comunidad con fuertes arraigos a las tradiciones de las culturas originarias. Las sesiones tuvieron lugar en espacios cerrados y abiertos. La ubicación de la base de campismo favoreció el total desarrollo del taller en cuanto a las sesiones de trabajo y al hospedaje, lo que propició además la interacción constante de los participantes.

Comportamientos: Se observó un ambiente de socialización. Los participantes manifestaron un comportamiento espontáneo, participativo e interactivo. Hubo manifestaciones de interés por los temas tratados. Hubo integración y armonía.

Quién dirigió: Dr. José Barreiro, investigador del Museo Nacional del Indio Americano de Nueva York. MSc. Alejandro Hartman, director del Museo Fuerte Matachín e Historiador de la ciudad de Baracoa.

Empleo de técnicas: Paneles

Aspectos novedosos:

1. Protagonismo de las comunidades participantes.
2. Diversidad de tradiciones convergentes.

Dificultades: Ligero retraso en el cumplimiento del programa.

Evaluación de los objetivos (fueron claros o no, se cumplieron-¿ a qué nivel?) . Los objetivos fueron cumplidos en el 100%.

## Apéndice X. PROCESAMIENTO REGISTROS DE ENTRADA DEL SPMG

SECCIONES	1ra Etapa (1981-1990)	2da Etapa (1991-1998)	3ra Etapa (1999-2015)	TOTAL
Documentos	3836	1003	1929	<b>6768</b>
Historia	458	512	795	<b>1765</b>
Numismática	1287	1081	4570	<b>6938</b>
Armas	333	208	89	<b>630</b>
Vestuario	61	17	69	<b>147</b>
Arqueología	1182	1187	1467	<b>3836</b>
Arte	15	38	86	<b>139</b>
Mobiliario	1	0	68	<b>69</b>
Ciencias Naturales	419	22	1096	<b>1537</b>
Fotografía	402	80	750	<b>1232</b>
Filatelia	9	8	653	<b>670</b>
Instrumentos Musicales	1	0	6	<b>7</b>
Vitrolfilia	0	666	641	<b>1307</b>
Etnología	8	5	133	<b>146</b>
Cristalería	0	0	192	<b>192</b>
Lampistería	0	0	25	<b>25</b>
Orfebrería	0	0	494	<b>494</b>
Porcelana	0	0	176	<b>176</b>
Textil	0	0	58	<b>58</b>
Grabaciones Musicales	0	0	44	<b>44</b>
<b>Total</b>	<b>8012</b>	<b>4827</b>	<b>13341</b>	<b>26180</b>

CONCEPTO DE ENTRADA	1ra Etapa (1981-1990)	2da Etapa (1991-1998)	3ra Etapa (1999-2015)	TOTAL
Donación	5313	2464	6060	<b>13837</b>
Transferencia	1051	407	4801	<b>6259</b>
Compra	0	696	1392	<b>2088</b>
Legado	2	0	0	<b>2</b>
Hallazgo	1401	669	485	<b>2555</b>
Recuperación	81	32	99	<b>212</b>
No Refiere	135	558	498	<b>1191</b>
Depósito	0	1	6	<b>7</b>

Préstamo	29	0	0	<b>29</b>
<b>Total</b>	<b>8012</b>	<b>4827</b>	<b>13341</b>	<b>26180</b>

## Apéndice XI. Resumen de la plantilla laboral del SPMG

CARGOS	TOTAL	%
Director	16	8.4
Administrador	5	2.6
Museólogo	30	15.8
Museógrafo	1	0.5
Tec. Museo	28	14.7
Conservador “B”	12	6.3
Informático	2	1.1
Tec. Programación cultural	2	1.1
Tec. Promoción	1	0.5
Auxiliar Oficina	2	1.1
Informática Secretaria	1	0.5
Recepcionista Recaudadora	7	3.7
Veladora	30	15.8
Auxiliar General de Servicio	16	8.4
Jardinero	7	3.7
Obrero Agrícola	1	0.5
Escultor	1	0.5
Ayudante de Escultor	1	0.5
Operario de Mantenimiento	3	1.6
Guía de Exposición	5	2.6
Chofer	1	0.5
Custodio	17	8.9
Auxiliar de Protocolo	1	0.5
<b>Total (Cargos)</b>	<b>190</b>	<b>100.0</b>
<b>Total (Cargos Técnicos)</b>	<b>93</b>	<b>48.9</b>

## Apéndice XII. Resumen de los perfiles profesionales del SPMG

ESPECIALIDAD	TOTAL	%
Agronomía	4	4.3
Biología	2	2.2
Comunicación Social	1	1.1
Otros	8	8.7
Cultura Física	1	1.1
Derecho	2	2.2
Economía	8	8.7
Educación	5	5.4
Est. Socioculturales	29	31.5
Filosofía	3	3.3
Geografía	2	2.2
Gestión Documental	1	1.1
Historia	7	7.6
Historia del Arte	2	2.2
Informática	1	1.1
Lingüística	7	7.6
Museología	2	2.2
Piscicultura	1	1.1
Psicología	5	5.4
Química	1	1.1
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100.0</b>

## **Anexos**

## **Anexo I. Ley 23 – Ley de Museos Municipales**

**ARTÍCULO 1:** En cada uno de los municipios de la República se creará un museo en el que se conserven y muestren, para su conocimiento y estudio, documentos, fotografías u otros objetos referentes a la historia nacional y local que reflejen las tradiciones del pueblo, los episodios sobresalientes de sus luchas, los hechos y la vida de sus personalidades destacadas en las diversas épocas y lo referente al desarrollo de su economía, su cultura y sus instituciones.

En las capitales de provincia el museo municipal que se cree tendrá, además, carácter provincial.

**ARTÍCULO 2:** Corresponde a las Asambleas Municipales del Poder Popular y a sus dependencias disponer, organizar y ejecutar lo necesario para crear los museos a que se refiere el artículo anterior, a cuyo fin, de manera modesta, utilizarán instalaciones existentes y otros recursos locales disponibles, incluyéndose entre estos, el acondicionamiento de inmuebles de valor histórico o arquitectónico, previa autorización y orientación de las Comisiones de Monumentos.

**ARTÍCULO 3:** Los museos municipales funcionarán bajo la atención, dirección y control de la Dirección de Cultura de la Asamblea Municipal del Poder Popular correspondiente, subordinada a la orientación técnica y metodológica del Ministerio de Cultura.

**ARTÍCULO 4:** Corresponde al Ministerio de Cultura impartir las instrucciones y dictar las normas técnicas y metodológicas para la instalación y funcionamiento de los museos municipales.

### **DISPOSICIONES TRANSITORIAS**

**PRIMERA:** El Ministerio de Cultura dictará las orientaciones técnicas y metodológicas correspondientes, para la realización de lo dispuesto en la presente Ley, dentro del término de seis meses a partir de su promulgación.

**SEGUNDA:** Las Asambleas Municipales dentro del término de tres años a partir de la promulgación de la presente Ley, adoptarán las decisiones pertinentes y dispondrán lo necesario para la creación de los museos municipales.

El Ministerio de Cultura podrá disponer la ampliación del plazo establecido en aquellos municipios en que no existan las premisas necesarias para crear los museos adecuada y eficazmente.

### **DISPOSICION FINAL**

Se derogan cuantas disposiciones legales y reglamentarias se opongan al cumplimiento de lo dispuesto en la presente Ley, la que comenzará a regir a partir de su publicación en la Gaceta Oficial de la República.

Ciudad de la Habana, a los dieciocho días del mes de mayo de mil novecientos setenta y nueve.

Blas Roca Calderío

GACETA OFICIAL DE LA REPÚBLICA DE CUBA

EDICIÓN ORDINARIA NÚMERO 15 DE FECHA 19 DE MAYO DE 1979

## **Anexo II. Ley No. 106, Ley del Sistema Nacional de Museos de la República de Cuba**

### **ASAMBLEA NACIONAL DEL PODER POPULAR**

**RICARDO ALARCON DE QUESADA, Presidente de la Asamblea Nacional del Poder Popular de la República de Cuba.**

**HAGO SABER:** Que la Asamblea Nacional del Poder Popular, en la sesión del 1ro. de agosto de 2008, correspondiente al Segundo Período Ordinario de Sesiones de la Séptima Legislatura, en votación ordinaria, en concordancia con lo establecido en el Artículo 75, inciso b) de la Constitución de la República, ha adoptado el siguiente:

#### **ACUERDO NÚMERO VII – 25**

Aprobar por unanimidad la Ley No. 106, Ley del Sistema Nacional de Museos de la República de Cuba, con las modificaciones y adiciones contenidas en el dictamen conjuntamente elaborado por la Comisión de Asuntos Constitucionales y Jurídicos y la de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología de la Asamblea Nacional del Poder Popular.

Publíquese en la Gaceta Oficial de la República para general conocimiento.

Dado en la sala de sesiones de la Asamblea Nacional del Poder Popular, Palacio de las Convenciones, ciudad de La Habana, a los un día del mes de agosto del año dos mil nueve.

---

**RICARDO ALARCON DE QUESADA, Presidente de la Asamblea Nacional del Poder Popular de la República de Cuba.**

**HAGO SABER:** Que la Asamblea Nacional del Poder Popular de la República de Cuba en sesión celebrada el día 1ro. de agosto de 2009, correspondiente al Tercer Período Ordinario de Sesiones de la VII Legislatura, ha aprobado lo siguiente:

**POR CUANTO:** La Constitución de la República de Cuba, en el Artículo 39, inciso h) establece que “El Estado defiende la identidad de la cultura cubana y vela por la conservación del patrimonio cultural y la riqueza artística e histórica de la nación. Protege los monumentos nacionales y los lugares notables por su belleza natural o por su reconocido valor artístico o histórico”.

**POR CUANTO:** La Ley No. 1 de Protección al Patrimonio Cultural de fecha 4 de agosto de 1977 y su Reglamento, el Decreto No. 118 de fecha 23 de septiembre de 1983, tienen como objetivo la determinación y protección de los bienes que, por su relevancia, integran el patrimonio cultural de la nación y la creación del Registro Nacional de Bienes Culturales de la República de Cuba, Registros Provinciales de Bienes Culturales y el Registro del Municipio Especial Isla de la Juventud.

**POR CUANTO:** El desarrollo alcanzado por los museos en todo el territorio nacional, obliga a actualizar la Ley No. 23 “De Museos Municipales”, de fecha 18 de mayo de 1979, de manera tal que perfeccione la protección del Patrimonio Cultural de la nación, y la aplicación de los principios que aseguran la organización y control de la labor museística en la República de Cuba.

**POR CUANTO:** Mediante la Resolución No. 73 de 14 de julio de 1995, del Ministro de Cultura, se creó el Consejo Nacional de Patrimonio Cultural, con personalidad jurídica independiente y patrimonio propio, el cual tiene como objetivo fundamental el de proteger y conservar el Patrimonio Cultural de la nación.

**POR TANTO:** La Asamblea Nacional del Poder Popular en uso de las facultades que le están conferidas por el Artículo 75, inciso b), de la Constitución de la República de Cuba, acuerda la siguiente:

## **LEY No. 106 DEL SISTEMA NACIONAL DE MUSEOS DE LA REPÚBLICA DE CUBA CAPITULO I DISPOSICIONES GENERALES**

**ARTÍCULO 1.-**La presente Ley establece la organización del Sistema Nacional de Museos de la República de Cuba, como mecanismo de integración para la mejor protección de los bienes culturales patrimoniales y museables que se encuentran en los Museos y sus extensiones, así como la creación y extinción de estas instituciones en el territorio nacional.

**ARTÍCULO 2.-**El museo es la institución cultural permanente, al servicio de la sociedad y su desarrollo, abierta al público, que efectúa investigaciones sobre los testimonios materiales e inmateriales de la humanidad y de su medio ambiente, adquirido, conservado, comunicado y sobre todo expuesto para fines de estudio, educación y disfrute de todas las personas.

**2.1.** Los museos podrán poseer extensiones, que se consideran dependencias de los mismos, las que pueden ser: salas expositoras, sitios históricos y naturales, monumentos, casas, las que amplían y complementan una colección o un hecho histórico, artístico, económico o social del territorio.

## **CAPÍTULO II DEL SISTEMA NACIONAL DE MUSEOS DE LA REPÚBLICA DE CUBA**

**ARTÍCULO 3.-**El Sistema Nacional de Museos de la República de Cuba es el mecanismo de integración y promoción de la cultura, que tiene como finalidad lograr la protección, conservación y divulgación del patrimonio cultural de la nación, así como contribuir a la formación de valores patrióticos, éticos y estéticos en la población, a partir de la aplicación de principios, normas y procedimientos que rigen la actividad.

**ARTÍCULO 4.-**El Sistema Nacional de Museos de la República de Cuba está integrado por los museos nacionales, específicos, provinciales y municipales, los que por la naturaleza de sus colecciones pueden ser generales y especializados en arte, historia, arqueología, ciencias naturales, ciencia y tecnología, etnografía, antropología y otras especialidades.

**ARTÍCULO 5.-**El Sistema Nacional de Museos de la República de Cuba, ejerce sus funciones en correspondencia con la dirección normativa y metodológica que ejerce el Ministerio de Cultura a través del Consejo Nacional de Patrimonio Cultural.

**ARTÍCULO 6.-**Los órganos del Estado, organismos de la Administración Central del Estado, instituciones, asociaciones, fundaciones, organizaciones sociales y de masas a los que se subordinan administrativamente los museos, tienen la obligación de velar por la seguridad de los fondos bajo su custodia, así como por las condiciones materiales que garanticen la protección y conservación de las instalaciones y responden por ello ante el Consejo Nacional de Patrimonio Cultural.

**ARTÍCULO 7.-**Las instituciones a que se refiere el Artículo anterior, pueden disponer, teniendo en cuenta el parecer del Director del Museo, del Centro Provincial de Patrimonio y previa aprobación, en su caso, del Consejo Nacional de Patrimonio Cultural, el traslado de fondos y colecciones a otros centros museables, cuando resulte necesario y beneficioso para alcanzar sus objetivos o no existan condiciones de seguridad, así como cuando se incumplan los requerimientos establecidos para la conservación.

**7.1.** El traslado de fondos y colecciones, a que se refiere al párrafo anterior, debe realizarse previa información al Registro de Bienes Culturales correspondiente para su asiento y control.

**ARTÍCULO 8.-**Las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Museos de la República de Cuba, tienen la responsabilidad de incrementar sistemáticamente sus fondos y colecciones y están autorizadas a ese fin, a recibir donaciones, herencias, legados y hallazgos, así como realizar intercambios y compras de bienes culturales a través de los órganos del Estado, organismos de la Administración Central del Estado, instituciones, asociaciones, fundaciones, organizaciones sociales y de masas, a los que se encuentran adscriptos.

**8.1.** Del mismo modo pueden enriquecer temporalmente sus colecciones mediante préstamos y depósitos.

### **CAPÍTULO III DE LOS MUSEOS SECCIÓN PRIMERA De los museos nacionales y específicos**

**ARTÍCULO 9.-**El museo nacional es la institución que atesora colecciones de la cultura nacional y universal, de carácter excepcional por su valor, morfología y significación, generalmente únicas en su tipo a escala del país.

**ARTÍCULO 10.-**El museo específico, comprende los complejos históricos o instituciones que coleccionan temáticas propias de los órganos del Estado, organismos de la Administración Central del Estado, instituciones, asociaciones, fundaciones, organizaciones sociales y de masas.

**ARTÍCULO 11.-**Los museos nacionales y específicos funcionan bajo la dirección administrativa de los órganos del Estado, organismos de la Administración Central del Estado, instituciones, asociaciones, fundaciones, organizaciones sociales y de masas, a los

que están adscriptos y subordinados a la dirección normativa y metodológica del Consejo Nacional de Patrimonio Cultural.

## **SECCIÓN SEGUNDA De los museos provinciales y municipales**

**ARTÍCULO 12.**-El museo provincial es la institución de tipología general que posee fondos y colecciones de alto valor o significación para el territorio.

**ARTÍCULO 13.**-El museo municipal es la institución de tipología general que dispone de fondos y colecciones relacionadas con los orígenes, la historia y los hechos relevantes de carácter social, político, cultural y económico del territorio.

**13.1.** En cada uno de los municipios de la República de Cuba, siempre que hayan condiciones para ello, existirá un museo municipal en el que se conserven y muestren, para conocimiento y estudio de la población, documentos, foto-grafías u otros objetos referentes a la historia nacional y local que reflejen las tradiciones del pueblo, los episodios sobresalientes de sus luchas, los hechos y la vida de sus personalidades destacadas en las diversas épocas y lo referente al desarrollo de su economía, cultura e instituciones.

**13.2.** En las capitales de provincias, y el municipio especial Isla de la Juventud, existirá un museo municipal con carácter provincial.

**ARTÍCULO 14.**-Los museos provinciales y municipales funcionan bajo la dirección administrativa de las Direcciones Provinciales y Municipales de Cultura, respectivamente, de los órganos locales del Poder Popular y subordinados normativa y metodológicamente a los Centros Provinciales de Patrimonio.

**14.1.** En el municipio especial Isla de la Juventud, sus museos funcionan bajo la dirección administrativa de la Dirección Municipal de Cultura, y normativa y metodológicamente al Centro Municipal de Patrimonio.

## **SECCIÓN TERCERA Funciones de los museos**

**ARTÍCULO 15.**-Los museos, como instituciones culturales al servicio de la sociedad y su desarrollo, tienen dentro de sus misiones preservar y promover la memoria histórica de la nación, para ello desempeñan un papel importante en la apreciación artística, histórica, natural y cultural de la población en general y en especial de las nuevas generaciones.

**ARTÍCULO 16.**-Entre las funciones comunes de los museos se encuentran:

- a) atesorar, custodiar, conservar, catalogar, comunicar y exhibir, de forma ordenada sus fondos y colecciones, con arreglo a criterios científicos, estéticos y didácticos;
- b) orientar y supervisar el funcionamiento de los museos y extensiones subordinadas que le correspondan;
- c) mantener actualizado el sistema de inventario de los bienes del patrimonio cultural material, natural, inmaterial y el completamiento sistemático del expediente científico;

- d) coordinar la formación y desarrollo de sus recursos humanos;
- e) colocar los fondos y colecciones al servicio público, lo que permite establecer comunicación con la sociedad, a través de los mismos;
- f) brindar servicios de asesoría y consultoría a organismos, instituciones u organizaciones en materia de museología;
- g) colaborar con los Registros Provinciales de Bienes Culturales de su territorio en la identificación, estudio, inventario y control de los bienes patrimoniales y museables en poder de personas naturales y jurídicas;
- h) velar por la protección del patrimonio monumental y natural;
- i) desarrollar investigaciones científicas sobre sus fondos y colecciones, así como las concernientes a las especialidades de museología y de la identidad local;
- j) ejercer acciones tendentes a incrementar los fondos y colecciones del museo;
- k) desarrollar una labor educativa, continua y sistemática para lograr el interés de la población y en especial de los niños y jóvenes, en la apreciación, conocimiento y protección de los bienes del Patrimonio Cultural en su concepto más amplio, no solo en lo referido a la historia de la localidad, sino incluyendo sus tradiciones, etnografía, flora y fauna, geografía del territorio y la cultura en todas sus manifestaciones;
- l) elaborar catálogos y monografías de sus fondos y colecciones y proponer su publicación;
- m) mantener la actualización y conservación de la documentación vinculada indisolublemente a los fondos y colecciones del museo en sus diferentes soportes, contenido y origen cultural.
- n) velar por el cuidado y conservación de los bienes muebles e inmuebles y recabar para ello el apoyo y colaboración de las entidades del territorio y la ciudadanía en general.

**ARTÍCULO 17.**-Los museos nacionales y específicos, además de las funciones comunes que a ellos corresponden, tienen las siguientes:

- a) proponer a la entidad a que se encuentren adscriptos, las regulaciones que procedan en su ámbito de competencia;
- b) garantizar el control y tratamiento museológico, velando por la adecuada instalación y acondicionamiento de los fondos y colecciones, tanto en los museos como en sus extensiones;
- c) representar al museo ante cualquier otra persona natural o jurídica, nacional o extranjera.

#### **CAPITULO IV DEL CONSEJO NACIONAL DE PATRIMONIO CULTURAL**

**ARTÍCULO 18.**-El Consejo Nacional de Patrimonio Cultural del Ministerio de Cultura, es la organización que ejerce la dirección normativa y metodológica de la actividad museológica y

del funcionamiento del Sistema Nacional de Museos de la República de Cuba, para ello cumple con las funciones siguientes:

- a) proponer, dirigir, evaluar y controlar la política en materia de museos;
- b) brindar servicios de asesoría y consultoría en materia museológica;
- c) organizar y controlar el funcionamiento de los museos que le estén subordinados;
- d) aprobar la creación, categorización y recategorización de los museos;
- e) representar al Sistema Nacional de Museos de la República de Cuba, ante cualquier otra persona natural o jurídica, nacional o extranjera;
- f) organizar cursos de capacitación para el personal del Sistema Nacional de Museos de la República de Cuba;
- g) convocar a los integrantes del Sistema Nacional de Museos de la República de Cuba, al análisis técnico metodológico del mismo, como mínimo una vez al año;
- h) rendir cuenta al Ministro de Cultura sobre la gestión y funcionamiento del Sistema Nacional de Museos de la República de Cuba, como mínimo una vez al año;
- i) proponer las normas y procedimientos que coadyuven al cumplimiento de esta Ley y su Reglamento.

**ARTÍCULO 19.-**Los órganos del Estado, organismos de la Administración Central del Estado, instituciones, asociaciones, fundaciones, organizaciones sociales y de masas, como integrantes del Sistema Nacional de Museos de la República de Cuba, en el desarrollo y cumplimiento de las funciones relacionadas en el Artículo anterior, tienen la obligación de laborar de conjunto con el Consejo Nacional del Patrimonio Cultural.

**19.1.** El Consejo Nacional del Patrimonio Cultural en los territorios, se asiste de los Centros Provinciales de Patrimonio Cultural, subordinados a las direcciones de Cultura de los órganos locales del Poder Popular y en el municipio especial Isla de la Juventud, al Centro Municipal de Patrimonio, subordinado a la correspondiente Dirección de Cultura.

**19.2.** Los integrantes del sistema nacional de museos en cada territorio tienen la obligación de laborar de conjunto con los Centros Provinciales de Patrimonio Cultural y en el municipio especial Isla de la Juventud, con el Centro Municipal de Patrimonio.

**ARTÍCULO 20.-**El Consejo Nacional de Patrimonio Cultural, puede disponer el cierre de museos adscriptos a los órganos del Estado, organismos de la Administración Central del Estado, instituciones, asociaciones, fundaciones, organizaciones sociales y de masas, cuando estos incumplan sus responsabilidades de custodia y conservación de los mismos, disponiendo la mejor manera de protección a sus colecciones.

**ARTÍCULO 21.**-El Consejo Nacional de Patrimonio Cultural puede adquirir o reclamar, mediante los procedimientos correspondientes, bienes culturales o sus reproducciones, que por su carácter, formen parte del Patrimonio Cultural de la nación.

## **CAPÍTULO V DEL FONDO DE LOS MUSEOS**

**ARTÍCULO 22.**-El fondo del Sistema Nacional de Museos de la República de Cuba está compuesto por aquellos bienes que se encuentran en los museos, los que por su valor arqueológico, histórico, literario, artístico, científico y cultural, en sentido general, forman parte del Patrimonio Cultural de la nación.

**ARTÍCULO 23.**-Los museos existentes están obligados a inscribir sus fondos y colecciones patrimoniales y museables, en el Registro de Bienes Culturales de su territorio.

**ARTÍCULO 24.**-El Consejo Nacional de Patrimonio Cultural y los Centros Provinciales de Patrimonio están obligados, a partir de la inscripción a que se refiere el Artículo precedente, a brindar el asesoramiento necesario y orientar las formas para la conservación y restauración de los fondos y colecciones de los museos.

## **CAPÍTULO VI DEL REGIMEN DISCIPLINARIO**

**ARTÍCULO 25.**-Las personas que laboran en los Museos están obligadas a mantener una conducta ética, profesional y de respeto en el ejercicio de sus funciones, en sus relaciones con otros profesionales, con las personas que les visiten, así como con las instituciones nacionales y extranjeras con que se relacionan.

**ARTÍCULO 26.**-Los que faltaren a las responsabilidades de su actividad, a las normas éticas pertinentes y a los deberes establecidos en los convenios colectivos de trabajo, les son de aplicación, en lo atinente, los reglamentos disciplinarios internos y la legislación laboral común vigente.

## **DISPOSICIONES ESPECIALES**

**PRIMERA:** Los museos que integran el Sistema Nacional de Museos de la República de Cuba, están obligados a la protección y conservación de sus bienes patrimoniales y museables conforme dispone la Ley N° 1 “Ley de Protección al Patrimonio Cultural” de 4 de agosto de 1977 y su Reglamento el Decreto N° 118 de 23 de septiembre de 1983.

**SEGUNDA:** Los Registros de Bienes Culturales, ejecutan la inscripción de todos los recursos que declaren los museos y mantienen actualizado el correspondiente inventario, lo que permite el conocimiento, destino y evolución de los mismos.

**TERCERA:** En situaciones excepcionales o de desastres naturales, aun cuando no sea declarada, es responsabilidad de las administraciones encargadas de la conservación y protección de los fondos y colecciones de los museos, a los diferentes niveles, la preservación de estos bienes en correspondencia con los planes establecidos por el Consejo de Defensa respectivo.

## **DISPOSICIONES TRANSITORIAS**

**ÚNICA:** A partir de la vigencia de esta Ley, en el término de seis meses, toda persona jurídica, que posea museos, está obligada, si no lo hubiera hecho con anterioridad, a declararlos ante el Consejo Nacional de Patrimonio Cultural del Ministerio de Cultura.

## **DISPOSICIONES FINALES**

**PRIMERA:** El Ministro de Cultura, oído el parecer del Presidente del Consejo Nacional de Patrimonio Cultural, someterá el Reglamento de esta Ley a la aprobación del Consejo de Ministros, en un término no mayor de 90 días, contados a partir de su publicación en la Gaceta Oficial de la República de Cuba.

**SEGUNDA:** Se faculta al Ministro de Cultura para que, en el ámbito de su competencia, dicte las disposiciones que resulten necesarias para el mejor cumplimiento de lo que por esta Ley y su Reglamento se establece.

**TERCERA:** Se faculta a los Ministros, de las Fuerzas Armadas Revolucionarias y del Interior para adecuar, en lo pertinente, la aplicación de las disposiciones establecidas en esta Ley.

**CUARTA:** Se deroga la Ley No. 23 “De Museos Municipales” de 18 de mayo de 1979 y cuantas disposiciones legales de igual o inferior jerarquía se opongan al cumplimiento de lo establecido en la presente Ley.

**QUINTA:** Esta Ley entra en vigor a partir de los sesenta días posteriores a su publicación en la Gaceta Oficial de la República de Cuba.

**DADA** en la Sala de Sesiones de la Asamblea Nacional del Poder Popular, Palacio de las Convenciones, en la ciudad de La Habana a un día del mes de agosto de 2009.

Publicado en la Gaceta Oficial de la República de Cuba edición extraordinaria. Número 28, de fecha 13 de agosto de 2009.