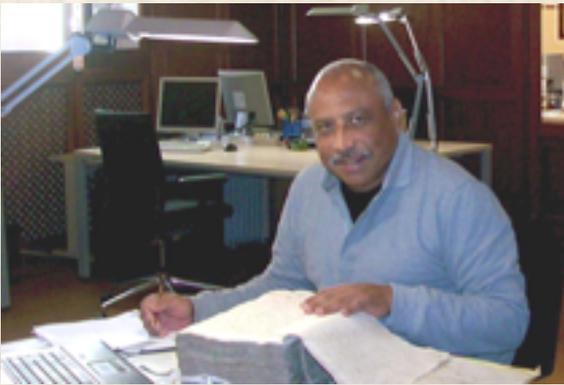


Un museo que vive para la cultura Caribe.

Los retos en la gestión del Museo Histórico de Cartagena.



*Moisés
Álvarez Marín*

Director del Museo Histórico de Cartagena y Fundador del Archivo Histórico de la ciudad, con más de 30 años de experiencia en la gestión museal en Colombia. Es uno de los mayores promotores de la cultura en el Departamento de Bolívar y en el marco del proyecto de investigación Gestión de Organizaciones de Patrimonio quisimos que nos contara cómo se vive y gestiona el patrimonio en el MUHCA.

*E*l doctor Moisés Álvarez Marín, Director del Museo Histórico de Cartagena y Fundador del Archivo Histórico de la ciudad, es uno de los mayores promotores de la cultura en el departamento de Bolívar. En el marco del proyecto de investigación Gestión de Organizaciones de Patrimonio quisimos preguntarle como se vive y cómo se gestiona el patrimonio en el MUHCA.

¿Cómo entiende usted el patrimonio cultural? ¿Qué sería patrimonio aquí en el MUHCA?

Casi siempre en mis expresiones me escucharás hablar en plural, es decir del grupo, porque finalmente esto es el resultado de muchas voluntades, pensamientos y consultas realizadas a los diversos públicos y, finalmente, también de unas líneas sobre las que hemos discutido mucho con el equipo y que ya hemos ido sacando en claro.

Como todo en nuestro medio es un proceso en permanente creación, evolución y redefinición, de tal

manera que para nosotros es: la suma de todas las manifestaciones que han definido a nuestra sociedad, que nos permiten alimentar el proceso de construcción de nuestras identidades y que, al mismo tiempo, también requieren de permanente investigación, actualización y sobre todo de gestión para ponerlo en valor, para ponerlo donde debe estar.

En los asuntos del patrimonio tenemos por un lado un gran bagaje académico, que desde las disciplinas contribuyentes, como la historia y la antropología han ido aportando pensadores y especialistas en la materia, durante los últimos 20 o 25 años. Luces que nos han permitido ir identificando, investigando y poniendo en valor estos valores del patrimonio. Pero el solo conocimiento científico de estas cosas no es suficiente, hay que diseñar toda una serie de estrategias para ponerlo en valor y al servicio de toda una sociedad.

Hay múltiples canales, los museos son un canal, pero hay otros, centros de documentación e información, centros de memoria, festivales, etc. Aquí en el MUHCA también se ha logrado encadenar el trabajo del Archivo Histórico para nutrir los contenidos del museo, para toda la proyección, por ejemplo. Aunque tienen áreas de trabajo específicas, en el fondo están muy conectadas, así es como lo hacemos aquí y eso se refleja en la organización.

¿Cómo ha sido en el caso de Cartagena?

En el caso de Cartagena por efectos de la influencia que había tenido el enfoque del quehacer histórico, veníamos en un proceso en el que se le daba mucho mayor reconocimiento al patrimonio material, particularmente a la arquitectura y especialmente a la arquitectura colonial. Eso aun pesa, el proceso ha evolucionado porque a pesar de que hay mucho conocimiento, la ciudad como tal no ha construido un discurso aterrizado y actualizado sobre la evolución que ha tenido el concepto de patrimonio y el trabajo sobre el patrimonio, que ya en el mundo lleva kilometraje.

En el caso de Cartagena estamos muy marcados por lo colonial, más recientemente, tal vez menos

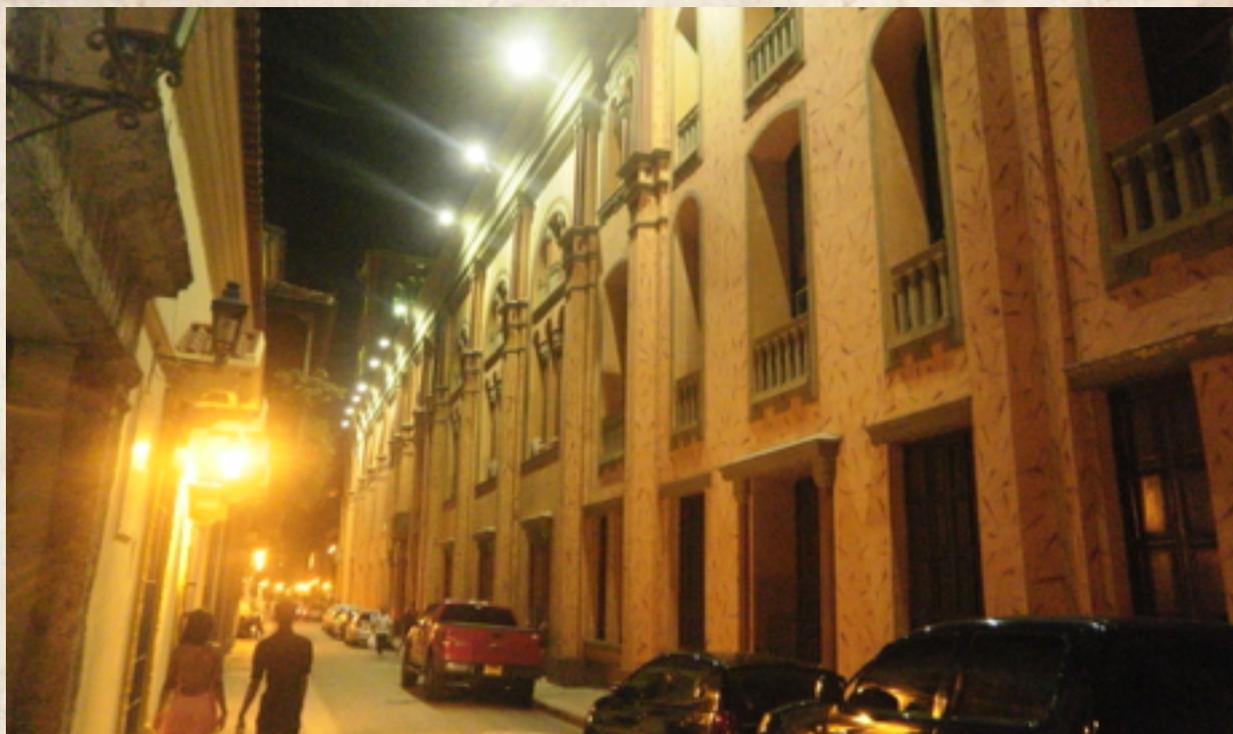


Figura 1: Edificio del Museo Histórico de Cartagena tomada por Alejandra Cabrera Martínez.

de 10 años, se han venido a incorporar de manera más clara otros frentes de ese patrimonio, que tienen más que ver con lo inmaterial. Es decir que hemos ido evolucionando de este culto a las murallas hacia el reconocimiento de otros valores culturales inmateriales, como la música, la tradición oral, el baile e inclusive la propia relectura de estos sitios patrimonio, en la búsqueda de elementos que conecten mejor con la gente.

En esta nueva tendencia de la historia, la evolución y la construcción de este bien material, aparece la presencia de nuevos artífices, no solo los militares o los grandes arquitectos, sino también toda la huella de lo popular que quedó plasmada a lo largo de esta arquitectura. Ahora mismo estamos en esa transición. Estamos evolucionando hacia el reconocimiento de lo social dentro de ese espectro. Aún pesa mucho el discurso clásico ortodoxo, incluso eso se nota mucho en la misma promoción turística de la ciudad. Cuando se trata de promocionarla lo que se vende es las murallas, los templos, las casas coloniales, pero eso solo es la superficie, pues hay muchos otros patrimonios en

Cartagena.

Esa perspectiva empieza a alimentarse de otras cosas porque a falta de políticas públicas claras han sido los mismos protagonistas de la cultura quienes promueven para que el Estado, finalmente, produzca las políticas. Así, ese quehacer cultural, esa riqueza cultural ha sido lo que empuja la actividad patrimonial. Y en este caso la construcción de los entes que manejan lo cultural en Cartagena y el Departamento de Bolívar, el IPCC Instituto de Patrimonio y Cultura de Cartagena y el ICULTUR del departamento, han venido acogiendo y poniéndose a tono con esta nueva perspectiva. Falta aun acercamiento, trabajo en redes, la participación de actores importantes que tengan más presencia, sin embargo ha habido gran avance.

Dentro de ese panorama está inscrito el trabajo de los museos, aun no hemos dado el salto. Aun no tenemos en Cartagena museos desarrollados conforme a lo que ahora mismo se considera una organización museal, pero estamos en el proceso de construcción. Probablemente una de las razones sea que como Cartagena es casi un museo vivo no hemos tenido museos que desarrollar y tampoco que se pongan a tono con los desafíos de la ciudad y con sus procesos educativos y culturales. Todo esto para decirte que el concepto de patrimonio en sus términos mas contemporáneos aunque ha sido bastante tratado en el medio académico, aun hace falta mucho por aterrizarlo en los distintos escenarios, instituciones y organizaciones protagonistas. Es un debate abierto.

¿Ha habido dificultades para adaptar ese nuevo concepto de patrimonio?

Eso tiene una gran dificultad. Por ejemplo esta ciudad, por obra y gracia de su propia historia, que pesa mucho, ha sido tradicionalmente excluyente. Esto se refleja en otros órdenes de la ciudad, pero de igual manera se refleja en ese concepto de patrimonio que se ha manifestado en la conservación y preservación de algunos bienes materiales representativos de las élites. Por ello ha sido necesario ir desmontando y reemplazando lo clásico como patrimonio único para ampliar un poco esa

perspectiva. Por ejemplo, la visión de la ciudad de los piratas ya no es cierta. Esta ciudad ha producido distintas manifestaciones sociales; la independencia y su papel en el siglo XIX y todas las manifestaciones culturales desarrolladas en el siglo XX.

¿Cuáles son los principales retos de gestión de las organizaciones de patrimonio en este contexto?

Desde esa misma perspectiva estamos evolucionando e incorporando todos estos nuevos conceptos de la gestión, porque desde este manejo clásico que se hizo jamás se usaba la palabra gestión para el patrimonio. Hasta, tal vez, fechas muy recientes se ha pensado que esa gestión tiene que ser estratégica, que tiene que cumplir unos criterios esenciales como el de la sostenibilidad. No se hablaba de ello porque se consideraba que la cultura era la cenicienta del paseo, la última en la fila para la destinación de recursos del Estado, no se miraba hacia el mercado y no se pensaba que puede ser susceptible de un manejo gerencial, usando los principios de la administración contemporánea, si se quiere.

Paralelo con la evolución del concepto se han ido incorporando principios de gestión, sin embargo aún no se ha desarrollado como para que sea representativo. En el caso de Cartagena, especialmente su clase dirigente, hasta ahora no le había apostado a la cultura y a la gestión. Pero cada vez más hay fundaciones y corporaciones que desde diversos ámbitos sobre todo el privado, comienzan a apostarle a la cultura, por ejemplo, hoy la Sociedad Portuaria tiene una fundación que promueve una orquesta con niños del Barrio Nelson Mandela, una de las zonas de escasos recursos de la ciudad. Esa iniciativa es notable y la conozco de cerca. Son casos aislados que aún no han logrado un gran reconocimiento, pero vienen trabajando.

El primer paso de estas organizaciones es lograr convertir todo este trabajo cultural en una cuestión institucional, sea pública o privada, eso implica darle unos cimientos jurídicos y administrativos. Eso está en proceso. Es el caso del Museo de Arte Moderno de Cartagena que está en crisis y aún no

ha logrado salir totalmente de esa crisis, porque aunque siempre ha habido personas interesadas (sus directivos) luchando por fortalecerlo, no se ha logrado establecer una afluencia de recursos que la convierta en una institución cultural sostenible, una organización para gerenciar propiamente dicha. No existen modelos, no tenemos formación en los centros universitarios, debería haber mayor énfasis en los posgrados sobre gestión. Hay algunos programas de desarrollo cultural que tienen un panorama amplio, pero este tema patrimonial merece mucho mayor espacio, estudio y diagnóstico, sobretodo el desarrollo de modelos que le permitan a la organización cultural avanzar hacia su autonomía financiera y su viabilidad.



Figura 2: Archivo del MUHCA.

¿Cómo ha sido su experiencia en la gestión de la organización patrimonial?

Hay que empezar por decir que no se ha ganado el cielo. La batalla es dura. Hay que enfrentarse a una ciudad en la que su dirigencia no tiene claridad sobre la importancia de su patrimonio y los fenómenos culturales. Entonces vender espacios culturales todavía cuesta mucho.

El MUHCA este año cumple 92 años, pero no sin períodos de grandes crisis, debido a la falta de instrumentos políticos y jurídicos adecuados que le pudieran garantizar su sostenimiento. En algún momento fue entregada por la alcaldía en comodato a la Academia de Historia y luego la alcaldía se olvidó por completo del Museo. La Academia como pudo lo sostuvo hasta que entró en crisis hacia

la década de los 70. Hubo un momento en los años 90 en que el museo casi se había extinguido y hacia el año 2.000 inicia un proceso de recuperación. Ese proceso de recuperación tuvo que comenzar necesariamente por una consolidación jurídica, convocada por muchas voluntades iniciando por el alcalde, gente de la cultura, la cámara de comercio, incluso el concurso de belleza, quienes han apoyado la causa. Pero además aprovechamos una coyuntura muy especial y es que en ese momento hubo varios políticos de la región ubicados en puestos clave del gobierno nacional. En este momento estaba la ministra de cultura Araceli Morales, el director de regalías y la presencia tutelar de Gustavo Bell, vicepresidente nacional, quien fue el máximo líder de este proceso para convencer al gobierno nacional. En Cartagena fue decisivo el apoyo del Concurso de Belleza.

Desde aquí formamos una causa común que garantizara la destinación de los recursos para la obra y más tarde con un proceso similar se consiguieron los recursos para dotar al museo de una estructura. No es fácil en Cartagena, porque nosotros estamos en la estructura de la administración local, de la Alcaldía de Cartagena, lo que significa que esto tenía que ser un proyecto presentado al Concejo de la ciudad, y ese manejo es complejo. Convencer a los concejales de las bondades de un museo por encima de otros proyectos es difícil. Ponerlos a favor de la causa sin comprometer el sentido de lo patrimonial es un proceso arduo a cualquier nivel. Incluso se propuso que fuera una entidad mixta pero no se aceptó. Tiene una figura de corporación, creada en 2010, que como todas las entidades públicas tiene un nivel de dependencia mayor. El cumplimiento de las condiciones de contratación y firma de convenios de entidades públicas, por ejemplo, tiene unas condiciones y protocolos muy fuertes que generan restricciones y costos a las organizaciones, hasta en procesos pequeños.

Sin embargo el MUHCA tiene autonomía suficiente para generar su propia estructura interna. No hay que esperar a que el Distrito defina estructuras, de igual manera se cuenta con un manejo autónomo del presupuesto. Si el MUHCA genera recursos está en libertad de gastarlos de acuerdo a sus necesidades, sujeto al presupuesto. Y finalmente, y más importante, cuenta con autonomía de gestión, que corresponde a la libertad de firmar convenios de manera directa con entidades públicas

y privadas.

Todo este trabajo se ha enfocado en la necesidad de realizar la gran renovación del museo. Hace 10 años que se realizó la primera etapa, se logró recuperar un gran número de tareas y aspectos del museo, pero no se logró llevarlo al nivel deseado. Ahora mismo se requiere que el museo actualice sus contenidos, lo cual es muy costoso. Para poner al museo en términos deseables, competitivos y que tenga una oferta cultural apta para todos los públicos ha sido necesario generar una serie de proyectos productivos: la tienda, el café, el patio interactivo, todo lo que se necesita es la autorización de concesiones del Concejo de Cartagena. Para ello todos los estudios están hechos tanto para el concesionario como para el Museo.

Redondeando, todo esto se ha hecho para construir el museo que necesita la sociedad de Cartagena y para hacerlo sostenible. Todas las vicisitudes políticas afectan el buen funcionamiento de la organización, por ejemplo, la crisis de la alcaldía por la enfermedad del alcalde entre 2012 y 2015 afectó muchos aspectos de la administración pública y obviamente al museo. Prácticamente el primer punto de nuestro plan estratégico es tener una figura administrativa mixta, reconociendo que ha habido mejores resultados en los últimos 6 años, con la figura de corporación, reconocemos que una mayor autonomía agilizaría los procesos y la toma de decisiones para el mejoramiento de la viabilidad financiera.

¿Cuáles han sido las fuentes de recursos? ¿Cómo se han gestionado?

En Cartagena no abunda un empresariado sensible a las organizaciones culturales y de patrimonio, lo que no ha permitido generar un mecenazgo constante y estable, a diferencia de Barranquilla por ejemplo, donde el Museo del Caribe se promovió con el apoyo de la industria privada. En Cartagena se ha navegado con el apoyo distrital únicamente. Todo ello se soporta en la concepción de la cultura y el patrimonio y en las formas de expresión populares, sin embargo hace falta un discurso

que cohesione desde la educación y la cultura, lo que haría mas fácil desarrollar estas iniciativas.

Por ejemplo, aquí en el museo se ha creado un seminario denominado Patrimonio y Turismo, el cual se ha hecho dos veces. En él se intenta generar cohesión con el sector turístico, sin embargo quienes manejan el turismo aún están plantados en una visión clásica que no innova, no invierte en aspectos globales y todavía se basa en ese turismo de playa, de crucero, no ve hacia el futuro y tampoco piensa en redes: en el taxista, el restaurantero, en la cultura popular, etc. No está destinado a generar empleo para la gente. Esa disyuntiva habrá que resolverla en algún momento y el patrimonio puede ayudar en estas conversaciones. La gestión del patrimonio, en el caso de Cartagena, tendrá que incluir el componente social, tendrá que proyectarse hacia el mejoramiento de las condiciones de vida de la gente, de otra manera no se justifica. Ese es el problema de la industria turística en Cartagena, por ejemplo, se ha conformado con sus beneficios económicos y han ignorado al resto de la sociedad. Por fortuna, el trabajo incansable de la Corporación de Turismo promueve una visión del turismo, incluido el social, mediante un novedoso Programa llamado Cartagena Mía.

El patrimonio debe diversificarse. Por ejemplo, con el ánimo de desarrollar nuevos productos turísticos y reconocer la diversidad de Cartagena se creó el Tour de la champeta, una cosa maravillosa, pero aún no está funcionando. Este incluye un recorrido completo por los barrios de Cartagena, la explicación de su origen y las complejidades culturales de la champeta, se trata de conectarse con la gente y participar de la fiesta, se visita hasta el mercado de Bazurto. Alguna vez se hizo, pero no ha sido posible sostenerlo, porque para convertirse en producto turístico debía cumplir unos requisitos, entre ellos convertirse en microempresa y eso aún no se ha logrado. Algo muy innovador dado que el turista usualmente viene a la ciudad amurallada y Bocagrande. Cartagena no puede seguir creciendo sin pensar en su desigualdad, pero tampoco sin tener en cuenta sus diferencias y su patrimonio popular.

El museo de San Jacinto y Palenque, son ejemplos de patrimonio de la gente. Ellos también se han

venido incorporando al turismo y ya hay una presencia cada vez mayor en la industria del patrimonio, pero sigue siendo muy pequeño. El ejemplo de San Jacinto, que existe por el esfuerzo comunitario y a pesar del desinterés de algunos políticos locales, pues ha funcionado sin el apoyo de recursos de la administración pública. Han gestionado recursos internacionales y han hecho esfuerzos personales y colectivos.



Figura 3: Torre del Reloj de Noche tomada por Alejandra Cabrera Martínez.

¿Cómo cree que se conectan la gestión y el patrimonio?

Mientras no introduzcamos los conceptos de la gestión y la economía a todo este trabajo cultural no vamos a poder darle el impulso suficiente a la organización para cumplir las metas y llegar a donde tienen que estar socialmente. Es un componente absolutamente necesario. De manera casi espontánea se suscitan y hay manifestaciones vivas, pero si se les niega este soporte no van a crecer.

Un poco se da la situación del Carnaval de Barranquilla, en donde la discusión es fuerte, pero desde

que se integró como organización ha crecido, dotándolo de una estructura que lo ha soportado, para bien o para mal. Por ello es necesario incorporar estos principios de gestión para lograr que las organizaciones sean viables. Por ejemplo, cómo lograr conciliar el pensamiento más rígido del derecho con el de la curación, que también lo es, hemos empezado a hacer pedagogía para tratar de conciliar, porque es complicado para el abogado entender que el montaje de una exposición demanda una serie de pasos y metodologías, y que su papel sea el de facilitador y no el de obstaculizador, y que la exposición se haga realidad. Solo eso es una tarea titánica.

Finalmente, creo que hemos ido avanzando, sincronizando criterios. Hemos creado talleres generales en el Museo para entender el papel individual en la estructura administrativa y financiera. Con ellos hemos diseñado nuestros procesos, hemos identificado problemas y se han hecho muchos ajustes. Esto es muy interesante porque le permite fortalecerse, en ese proceso vamos y esperamos seguir creciendo con ello.



*Alejandra
Cabrera Martínez*

Estudiante del doctorado en Ciencias sociales de la Universidad del Norte y Magister en Administración de la Universidad Nacional. Actualmente realiza su investigación sobre gestión de organizaciones de patrimonio cultural como sistemas complejos adaptativos. Email: alejandramc@uninorte.edu.co o alejacabrera@gmail.com

Citar como:

Cabrera, Alejandra. Un museo que vive para la cultura Caribe. Los retos en la gestión del Museo Histórico de Cartagena. En *Memorias. Revista Digital de Arqueología e Historia desde el Caribe*. N° 29. Universidad del Norte. Barranquilla, 2016.