



**4TO. ENCUENTRO NACIONAL DE GESTIÓN CULTURAL MÉXICO**  
**GESTIÓN CULTURAL Y COMUNIDADES**



“La Gestión Cultural en un museo del INAH;  
primeros resultados de intervención en el Museo  
de las Culturas de Oaxaca”  
Miguel Ángel Mesinas Nicolás

Desarrollo/Contenido de la ponencia

El Museo Regional de Oaxaca el 20 de diciembre de 1972 abrió sus puertas en el majestuoso recinto que le acoge hasta nuestros días, el Ex - convento de Santo Domingo de Guzmán, si bien no ocupaba el complejo en su totalidad, la parte alta del claustro fue restaurada para la utilización del montaje de las piezas desde 1970, con este traslado, el museo seguía siendo referencia a nivel estatal, el cual iniciaría más tarde un proceso de readaptación y cambio, que incluía su título hasta 1994, concluyendo en 1998, como Museo de las Culturas de Oaxaca, (MUCO), ya con la restauración y entrega total del bien inmueble, por parte del Regimiento Militar que lo ocupaba en ese entonces, para abarcar posteriormente un complejo cultural más amplio.

Ahora bien la estructura y el interior organizado del Museo, cambió de un museo regional a una visión distinta, que se movía de acuerdo al espíritu de la época, se vislumbró una nueva perspectiva que atendía a la diversidad cultural del Estado de Oaxaca:

“Desde el propio título del museo se observa un cambio de enfoques: ya no un museo regional en el cual las visiones nacional y regional se tratan de aplicar a realidades mucho más complejas, sino el reconociendo de una realidad multiétnica y pluricultural [...] como es el caso de Oaxaca” (Ortiz 1998:13)

El museo a partir de entonces reconocía la dimensión de la diversidad cultural oaxaqueña, que en los albores de los años 90s se insertó como una contrapartida a las visiones neoliberales de la política internacional del país, Oaxaca como parte de un estado pluricultural, necesitaba una columna vertebral que resguardara y motivara parte de dicha condición, lo que además se puede distinguir es la visión



interdisciplinaria de quienes llevaron el proceso de concreción, desde arqueólogos, antropólogos, etnólogos, museógrafos, restauradores, así como pintores y escultores, un trabajo interdisciplinario de tal envergadura no se había visto en Oaxaca.

En el ámbito de un nuevo paradigma de museos, se distingue el reconocimiento de una diversidad que pasa por: memoria colectiva, dignidad y testimonios locales, lo que permitió la reconexión con la sociedad a partir de elementos de una cosmovisión indígena. Existe pues en el Museo de las Culturas de Oaxaca, un intento por exponer la dimensión cultural oaxaqueña, que se basa en:

“revisar y actualizar los contenidos para derrumbar estereotipos e imponer repertorios de objetos y definiciones estáticas de identidad, saber y patrimonio, con base en los desarrollos de las perspectivas de multiculturalidad, clase, etnicidad, genera, y las distintas minorías sexuales y sociales; reivindicar lo local en relación con lo universal, fortaleciendo el vínculo del museo con las comunidades que buscan, rescatar, consolidar y difundir los conocimientos y saberes locales” (Pérez 1998:52)

Mucha de esta puesta en escena de la diversidad cultural, es parte de los estudios multiculturales que tendrían ya hasta esa fecha una visión más completa en cuanto a su papel en la conformación de la sociedad, que ya trastocaba el mundo de los museos. El museo de esta manera sigue siendo una manifestación del multiculturalismo como el “espíritu de una época” (Gutiérrez 2006:9), el MUCO permite identificar las características de un movimiento, que pugnó por una representación de respeto y justicia de la pluralidad cultural en el ámbito social, es el reflejo de los cambios institucionales, un parámetro de estudio de cómo permeó la visión de la pluralidad en los sistemas ideológicos así como de la infraestructura

y espacios de convivencia, el museo de esta manera puede verse como un proceso de concreción inacabado, en constante adaptación, que a la par de aquella época representa un *continuum* que sigue en búsqueda renovación.

Cabe señalar que la perspectiva de funcionalidad y operatividad del museo se iba a concentrar además en un complejo cultural denominado, *Centro Cultural Santo Domingo*, que abarcara la Biblioteca Francisco de Burgoa, el jardín Etnobotánico, incluyéndose la hemeroteca pública Néstor Sánchez, lo que pone de manifiesto una organización cultural que para Nivón (2004: 327), escenificaba en ese entonces: nuevos modos de gestión a partir de los impulsos de descentralización de la política federal, así en su estudio comparado entre los Estados de Oaxaca y Querétaro, identificó la tendencia por:

“la búsqueda de espacios de intervención en la gestión del patrimonio, la memoria o los símbolos de identidad regionales. A través de los museos, los monumentos, los archivos y principalmente, los espacios del centro histórico se han establecido sinergias que tratan de aprovechar el impulso local y federal a favor del patrimonio” (Nivón 2004: 348).

Podemos identificar que el MUCO sería el caso de un museo público de gran excepcionalidad ya que se vislumbraría a partir de la creación de todo este complejo, una dinámica de descentralización en el desarrollo de la competencia federal con los demás organismos e instituciones locales,<sup>1</sup>sociedad civil, así como

---

<sup>1</sup> Así, Nivón identifica que en el ámbito del estudio de las políticas culturales no centralizadas, se debe identificar el impacto que generarían los institutos locales de cultura, (Nivón 2004: 332) en ese entonces en 1994 se crearía en Oaxaca el Instituto Oaxaqueño de las Culturas, posteriormente Secretaría de las Culturas y Artes de Oaxaca en 2010.

de algunos agentes específicos<sup>2</sup>de los distintos estados, para promover el patrimonio cultural en conjunto.

Selma Holo, identifica la particularidad del MUCO en relación al complejo: Centro Cultural Santo Domingo, denominando a los sectores distintos del estatal, como la *nueva filantropía*, socios públicos-privados,(Holo 2008: 131), donde identifica el papel que desempeña cada actor en la búsqueda de una adaptación del espacio, como el caso del Patronato Pro Defensa del patrimonio cultural y natural del Estado de Oaxaca (PRO-OAX) encabezado por Francisco Toledo, y Fomento Social Banamex, que presidía en ese entonces Alfredo Harp Helú.

Toda esta gama de actores, llevó a Selma Holo a señalar la pertinencia de la acción colectiva en relación al declive de la función estatal, como un triunfo de la participación democrática, podemos intuir ciertos aires de una gobernanza moderna, donde se fijaron los principales contrapesos para un fin cultural común, “la solución de una nueva rama filantrópica pública-privada en Oaxaca, será retomada si fines lucrativos por doquier, más temprano que tarde” (2008 :162).

A este complejo en teoría se le denominó Centro Cultural Santo Domingo, que inclusive, en la entrada al recinto se puede ubicar la plaqueta de dicho nombre, pero en la práctica y la organización de todo el complejo es diversa y en búsqueda aun de ciertos ajustes, por ejemplo el caso de la coordinación de dicho centro

---

<sup>2</sup> Nivón también señala que los artistas –filántropos, oaxaqueños que han cedido obras y piezas para crear nuevos museos o espacios de exhibición, han sido pioneros en el ámbito nacional, desde Rufino Tamayo, para crear el Museo de Arte Prehispánico, las diversas aportaciones de Francisco Toledo para dar inicio al Instituto de Artes Gráficas del Estado de Oaxaca, el Centro Manuel Álvarez Bravo, así como las múltiples contribuciones de Alfredo Harp Helú, y el pintor Rodolfo Morales (2004:34).

cultural, que para fechas de este escrito cesó sus operaciones y actividades culturales que había realizado a lo largo de los años.<sup>3</sup>

En el MUCO de esta manera, convergen características particulares ya que tiene que participar con otras instituciones del espacio, las ventajas de esta habitabilidad se distingue como bien señaló Nivón en una sinergia que rodea al visitante o público en general.

El Museo de las Culturas de Oaxaca, opera bajo una organización del Instituto Nacional de Antropología e Historia, aunque como política principal de reestructuración que devengaría en la firma de un fideicomiso, instrumento jurídico de apoyo para la creación de un espacio que se establece como parte de las recientes visiones de las políticas culturales, donde no solo el estado dirige las acciones, este museo considera dentro de su estructura un área de dirección así como personal de base adscrita al instituto, sus funciones se concentran en las actividades que atañen a las áreas sustantivas del mismo y su administración sigue siendo de competencia federal.

La estructura organizacional como elemento de análisis es un gran déficit en estudios de gestión cultural, así como en el ámbito de la gestión patrimonial, los estudios se han basado mucho más en las características de las exposiciones y el público, dejando de lado, las formas de organización interna y las dinámicas asociativas del personal adscrito, desde esta perspectiva, el estudio de los

---

<sup>3</sup> Uno de los grandes aspectos de dicho proyecto era el constante movimiento de exposiciones temporales que se instalaban en la planta baja del Ex Convento, sala de *profundis*, refectorio a cocina y la sala que se adaptó en lo que fue la capilla conocida como nuestra Señora de *Domina*, así como de diversas presentaciones culturales tanto en el auditorio “Alfonso Caso” y el claustro bajo.

museos debe considerar aún más las posibilidades de acción y de cambio a partir de las personas que laboran dentro del mismo.

Dentro del MUCO, laboran personal de base y de apoyo a confianza, donde el grupo mayoritario es el personal de base del INAH, denominados personal Administrativos, Técnicos y Manuales, así como gestores profesionales del patrimonio cultural. Divididos a partir de grupo y de rama. La clasificación se da a partir de los siguientes grupos, muchos ellos distribuidos en el museo:

- a) Servicios y custodia de bienes antropológico-histórico;
- b) Técnico de producción gráfica y editorial antropológico, histórico y artístico;
- c) Técnicos en divulgación y difusión antropológico, histórico y artísticos;
- d) Técnico en conservación arqueológico-histórico y artístico;
- e) Administrativo
- f) Técnico en producción especializada antropológico, histórico y artístico. (INAH Reglamento de Escalafón ATM)

Cabe destacar que el museo no opera con cada una de las ramas, sino solo aquellos puestos que son parte del quehacer del mismo, así de los 30 trabajadores que participan en el museo, apenas se reúne la cantidad mínima para el funcionamiento y abarcar mayores áreas.

Así ligando la relación entre la estructura del museo con el personal adquisto al mismo, se puede considerar un proyecto de Gestión Cultural, que abarca el personal en relación a la colección del mismo, con base en una problemática socio-cultural, que en este sentido no se basa en un ambito de promoción difusión del inmueble sino más bien de la transformación de espacio a partir de la conformaicón del trabajo interno.

Descripción del proyecto:

Cobertura Social: Los trabajadores de base del Museo de las Culturas de Oaxaca, están invitados a participar en este proyecto, todos aquellos interesados comentar cedularios complementarios a las salas del Museo. Como beneficiarios indirectos están otros miembros de la sociedad, estudiantes y personas en general que quieran conocer más del patrimonio cultural.

Cobertura geográfica: Museo de las Culturas de Oaxaca, Centro Histórico.

Objetivos del Proyecto.

El objetivo general corresponde a la transformación positiva del enunciado mostrado en el árbol del problema. Es identificar lo que se va a lograr con el proyecto, se define el objetivo general de la siguiente manera:

General: ***Aumentar el acceso y la apropiación de la información del patrimonio cultural por parte de los trabajadores en el Museo de las Culturas de Oaxaca.***

Objetivos Específicos: Los objetivos específicos por su parte son aquellas causas críticas, mostradas en rojo, que procura solucionar de manera específica la problemática.

- 1.- Investigar y recopilar fuentes bibliográficas, de temas o tópicos de las salas del Museo.
- 2.- Manejar y documentar la información que se posee del patrimonio cultural contenido en el Museo.

- 3.- Generar cedularios complementarios, en formatos digitales o impresos.
- 4.- Compartir los cedularios complementarios al personal de base del MUCO.

### **Metas de los objetivos.**

Se presentan cuando se materializan los objetivos, permite distinguir posteriormente el nivel de eficiencia y eficacia, son a su vez, la concreción de los objetivos.

Metas objetivo General:

- 1.- Contar con un archivo que contenga las fuentes bibliográficas de las piezas del Museo de las Culturas de Oaxaca.
- 2.- Poseer un número considerable de textos que contenga información relevante del patrimonio cultural.
- 3.-Generar al menos un cedulario alternativo para las salas I y III.
- 4.- Aumentar la apropiación de información del patrimonio cultural por parte de los trabajadores del MUCO.

### **Metas objetivo específico 1: Investigar y recopilar fuentes bibliográficas.**

- 1.- Seleccionar la sala que se desea investigar.
- 2.- Identificar el guion de contenido científico de la sala
- 3.- Investigar las fuentes bibliográficas de los temas científicos contenidos en el guión.

**Metas Objetivo Específico 2: Manejar y documentar la información que se posee, del patrimonio cultural contenido en el Museo.**

- 1.- Identificar los posibles colaboradores que permitan acceder a las fuentes bibliográficas.
- 2.-.- Obtener textos en libros, revistas, catálogos, versión impresa o pdf , etc.
- 3.-.- Compartir y visibilizar los documentos a los trabajadores del museo.

**Metas Objetivo Específico 3: Generar cedularios alternativos, en formatos digitales o impresos.**

- 1.- Selección, estudio y manejo de la información de los textos adquiridos.
- 2.- Realizar un cedulario complementario para cada sala (se pretende iniciar con la sala I y III) donde contenga los datos y referencias bibliográficas del patrimonio cultural.

**Metas objetivo especifico 4: Compartir los cedularios complementarios al personal de base del MUCO**

- 1.- Compartir y difundir tanto en formato digital como en físico las cédulas alternativas en reuniones y pláticas.
- 2.- Escuchar las opiniones del personal del MUCO en relación a los cedularios complementarios.

**Primeros resultados.**

Sala 1 “Culturas Milenarias”

10 Fuentes bibliográficas

1 Cedulario complementario de 28 hojas.

1 Reunión y plática

7 Trabajadores asistieron a la reunión.

Una vez que se realizó un primer cedulario complementario, se ve en la necesidad de continuar con la búsqueda y recolección de textos que abordan los temas de las salas del museo. Cabe mencionar que a lo largo de los últimos veinte años, la información documental de las piezas ha sido descuidada, y no se percibía como una prioridad en la organización del espacio. Como ya se mencionó con anterioridad, esto debido a las tendencias museográficas que reducían el texto al máximo, así como la carencia de estrategias para obtener y reunir mayor información.

Consideramos por ende que los contenidos y datos del patrimonio cultural, son parte principal en la adaptabilidad museística, el museo a partir de la información que difunde puede visualizarse no solo como un espacio de exhibición, sino como una forma de inteligencia y creatividad compartida (De Domenico *et al* 2019), que se expande en su capacidad y función social, trasladándose a la construcción de una idea colectiva. Como es evidente esto no se puede lograr sin el acceso al patrimonio cultural a partir de la información.

Esta visión compartida, comienza con la identidad del museo, el personal de base es quien en su acción continua da concreción a una imagen y personalidad del espacio, mucha de esta representación no se ha construido en el diálogo y el encuentro con las piezas de exhibición, sino más bien con el “ser institucional” o sindical. Por lo que la adaptabilidad museística, considera un elemento más a partir de la “auto-organización, como una nueva forma de “comportamiento colectivo”, este comportamiento es fomentado por las reuniones grupales, así

como en la búsqueda de generar apropiación y toma de decisiones acerca de los contenidos del patrimonio cultural.

Los cedularios complementarios, en este caso, solo uno, es el pretexto ideal para dicha auto-organización, como herramienta es el medio para alcanzar una interacción distinta entre las diversas áreas del museo, encuentros que no se habían realizado por años. Se comparte la información entre todos, algo que antes era visto dentro del personal de base, como parte del esfuerzo individual y cuidado con gran recelo, puede ser ahora un motivo de encuentro y de compartir. La actividad pretende entonces conciliar y cambiar la visión de una información compartida o al alcance de todos.

Se concibe a este proceso como auto-organización, y no una mera capacitación, aunque esta última sea un resultado indirecto, ya que se pretendió cambiar además de la necesidad de la población, el ambiente laboral. Normalmente se ha vislumbrado la capacitación como una forma de proyecto, o el acercamiento directo entre las autoridades y el personal, sin embargo suele ser una forma que genera confrontación y segmentación, por otro lado, la auto-organización pertenece a un cambio autónomo, sin control externo, sino más bien, “una forma de control distribuido entre los integrantes del grupo” (De Domenico *et al* 2019 ).

Fuentes Bibliográficas.

Gutiérrez Martínez, Daniel

2006 Multiculturalismo, perspectivas y desafíos, Daniel Gutiérrez Martínez (coord..) Michel Wieviorka... [et al.] Siglo XII, UNAM, Programa de Posgrado en Ciencias Políticas y sociales, El Colegio de México. México.

Holo Selma

2008 *Oaxaca en la Encrucijada, manejo del patrimonio y negociación del cambio*. CONACULTA, Asociación Mexicana de Profesionales de Museos, México.

Instituto Nacional de Antropología e Historia

2004 Reglamento de escalafón para los trabajadores administrativos, técnicos y manuales. INAH. Ciudad de México.

Nivón Bolán Eduardo

2004 Políticas culturales estatales. Nuevas formas de gestión cultural, *Los retos culturales de México*, Lourdes Arizpe (Coord.) CRIM, UNAM, PORRUA.

Ortiz Lanz, José Enrique

1998 Museo de las Culturas de Oaxaca. *Gaceta de Museos*. 12, diciembre: 13-20.

Pérez Gavilán, Ana Isabel

1999 Museos, Museología y diversidad. *Gaceta de Museos*, 12, diciembre: 46-52.

