

Fuentes de financiamiento para los museos

Uno de los principales problemas de los museos es la obtención de recursos. Por ello, se han multiplicado los cursos, pláticas, seminarios y conferencias en donde los ponentes comparten sus estrategias y experiencias con el fin de obtener dinero para su museo. Buena parte de estas pláticas han sido impartidas por personas procedentes de países del primer mundo, principalmente Estados Unidos, donde algunas universidades imparten especializaciones para obtener donativos.

Los empresarios mexicanos, en general, no están acostumbrados a dar donativos, ya sea por desconfianza, por desconocer la legislación al respecto, por las limitaciones de esta legislación o porque sencillamente no han recibido solicitudes de donativos.

Algunos museos públicos están incursionando en la tarea de buscar los tan ansiados donativos, pero llevamos una clara desventaja, ya que las organizaciones religiosas, filantrópicas, de caridad, las no gubernamentales, etcétera empezaron hace muchos años y ya cuentan con personal especializado para esta tarea.

Si el problema de la falta de recursos es tan importante, del personal que labora en nuestro museo, ¿hay una persona dedicada exclusivamente a buscar donativos o financiamiento para proyectos?

El problema se ha centrado en cómo obtener recursos, pero poco hemos hablado de cómo planeamos, cómo administramos y empleamos estos recursos normales, ya provengan de algún donativo, del patrocinio de algún proyecto específico o del mismo presupuesto de la institución.

El proceso de producción de los proyectos culturales podríamos agruparlo en tres áreas fundamentales:

1.- Oferta cultural

Es urgente captar personal especializado en la promoción, publicidad y distribución de los bienes y servicios que producen los museos.

2.- Difusión, promoción, publicidad, distribución, ventas

3.- Demanda

1.- Oferta cultural

En esta área donde las instituciones culturales "gastan" la mayor parte de sus recursos materiales, técnicos y humanos, un estudio dice que del 80 al 90% de estos recursos se emplean en la preparación de la oferta cultural y buena parte de este porcentaje se dedica al pago de nómina.

El problema se ha centrado en cómo obtener recursos, pero poco hemos hablado de cómo planeamos, cómo administramos y empleamos estos recursos normales, ya provengan de algún donativo, del patrocinio de algún proyecto específico o del mismo presupuesto de la institución.

El personal que labora en estas instituciones culturales fue elegido con este perfil, de tal modo que una institución cultural tiene, en el mejor de los casos, una gran oferta. Es así como se mide su productividad.

El financiamiento para un proyecto se resuelve "de alguna manera". Una vez que obtenemos este financiamiento, lo "gastamos" en el proyecto. Al final obtenemos un producto (un museo, una exposición, una investigación, un libro, un evento, etc.). Hasta ahí llega el compromiso con la Institución, hasta ahí se planean los proyectos.

Cuando queremos realizar otro proyecto nos enfrentamos al mismo problema: la falta de financiamiento. Entonces esperamos que el Estado nos resuelva el problema cada que queremos realizar un proyecto. De esta manera los presupuestos culturales son un barril sin fondo.

2.- Promoción

Un alto porcentaje de los recursos se gastan en la preparación de la oferta, de modo que para las tareas de promoción, difusión, publicidad, distribución de los bienes y servicios que producen los museos, es decir, para hacer llegar estos productos al probable consumidor, quedan muy pocos recursos (según el estudio antes mencionado, solo el 10% se destina a esta área).

En muchos museos estas tareas están completamente abandonadas o se cubren esporádicamente por personal que las realiza de manera intuitiva y empírica ya que usualmente no fueron contratados con el perfil que estas actividades requieren.

Esa distribución de los recursos ha provocado que los bienes y servicios que produce el museo no se "consuman", así encontramos los museos vacíos, los

archiveros llenos de investigaciones que no sirvieron para nada ni para nadie, las bodegas llenas de libros, las librerías desiertas, etc.

Es urgente capacitar personal especializado en estas tareas. Y no precisamente en el *marketing* (ya que éste es usado para los negocios, y la cultura, por desgracia no es negocio) sino encontrar o experimentar soluciones acordes a las condiciones propias del mercado cultural.

3.- La demanda

El consumo cultural, es la parte menos estudiada. Sin embargo, se han realizado algunas encuestas sobre este tema que arrojan resultados poco optimistas, por ejemplo: el 90% de los encuestados en las calles de algunas ciudades contestó que consume productos "culturales" de la llamada cultura de masas, principalmente los difundidos por la T.V. y sólo el 10% mencionó algún bien o servicio que se producen en las instituciones culturales.

Estas encuestas son diagnóstico de la enfermedad, pero no tenemos la medicina. Ésa hay que encontrarla.

Si el 90% de los recursos se gastan en preparar la oferta cultural y sólo el 10% en difusión y promoción, para el estudio del mercado cultural ya no queda nada, es decir, no sabemos nada de nuestros consumidores.

Ante este panorama, ¿qué podemos hacer?

- 1.- Uno de los lastres que arrastramos de la política cultural paternalista es aquello de que "la cultura es gratuita" pero es una sociedad consumista como la nuestra "lo que no cuesta, no vale" de modo que el primer paso será acostumbrar a la gente a que "la cultura cuesta".
- 2.- Reasignar las funciones de los equipos de trabajo y capacitarlos en las tres áreas arriba anotadas: a) Preparadores de la oferta cultural, b) Publicidad, difusión, comercialización, distribución de los bienes y servicios que ofrece el museo c) Promotores que estén en una constante comunicación con la demanda, es decir, investigando el mercado para los bienes y servicios que produce el museo, o bien buscando financiamiento para proyectos concretos.

¿Por dónde empezamos?

Quizá si lo hacemos al revés obtengamos mejores resultados. ¿Qué tal si antes de invertir recursos en un proyecto empezamos haciendo un estudio de nuestra comunidad? Un estudio de nuestro mercado potencial.

A) La comunidad. Está formada por sectores que interactúan en función de intereses. Así tenemos el sector educativo, el empresarial, el comercial, organizaciones sociales, instituciones, sindicatos, etcétera.

Podríamos decir que si miramos a nuestro alrededor encontraremos nuestras fuentes de financiamiento. El secreto es proponer a cada sector proyectos que respondan a sus intereses concretos y que coincidan con los del museo, o mejor aún, primero preguntar qué bienes o servicios les interesarían que el mercado produzca. Esto nos garantizará que se consuman los bienes y servicios. Por lo tanto, la inversión que se haga en sus proyecto será recuperada y con esa recuperación podrá realizarse otro proyecto planeado en la misma forma. De modo que con un solo presupuesto podemos hacer muchos proyectos.

- B) Mercados específicos. Cuando buscamos financiamiento para nuestros proyectos, es más fácil encontrar respuesta si el tema del proyecto coincide con el quehacer del posible patrocinador, sobre todo si éste obtiene algún beneficio. Los empresarios piensan como empresarios.
- C) Públicos especializados. En términos muy generales, existen dos tipos de publicidad: la abierta y la selectiva. La publicidad abierta que más usamos consiste en los impresos y los medios de comunicación. Claro que esta publicidad la hacemos con las limitaciones de nuestro raquíuticos presupuestos con los consecuentes raquíuticos resultados. Para las posibilidades de los museos es más recomendable, por costos y resultados, la publicidad selectiva.

Una práctica recurrente, en las organizaciones culturales en Estados Unidos es la "lista de correos" que se elabora recopilando los datos de los asistentes a cada evento. Se trata de una pequeña encuesta en donde se preguntan las preferencias culturales de cada asistente. Esta encuesta se vacía en una base de datos y, en lo subsecuente, cada que realizan un evento, se invita (por correo) a los que marcaron preferencia por este tipo de actividad obteniendo gran asistencia.

En los seminarios que sobre estos temas he impartido en universidades e institutos de cultura, una de las reacciones que observo con mayor frecuencia es "la resistencia al cambio", tocar estos temas es "entrar al sistema", son cosas del diablo. Debo confesar que a mí me pasó lo mismo, sobre todo por mi formación marxista típica de los del 68.

No sé si por salvar mi conciencia ahora pienso en los objetivos de los proyectos culturales: ¿el prestigio personal, el sueldo, la academia, la institución, el ascenso político, la fama?

No, el único objetivo válido es la gente y si no desciframos cómo trabajar con ella y para ella, nada tiene sentido.

GABINO PALOMARES

Director del Centro Comunitario Culhuacán