

**Complutum**

ISSN: 1131-6993

<https://dx.doi.org/10.5209/cmpl.78569> EDICIONES  
COMPLUTENSE

## El modelo de comunicación por objetivos: aplicaciones en el diseño de programas interpretativos

Manuel Gándara Vázquez<sup>1</sup>

Recibido: 11/05/2021 / Aceptado: 15/08/2021

**Resumen.** La museografía mexicana tuvo una “edad dorada” durante la década de 1960, en medio de una ideología nacionalista. Parte de su éxito se debió a que los curadores eran al mismo tiempo los museógrafos –y muchos de ellos eran además artistas plásticos o de las artes escénicas–. Más tarde, el crecimiento del campo de los museos y la creciente intervención de los gobiernos federal y estatales produjo dos cambios: primero, esos roles se separaron y especializaron; y segundo, el Estado determinaría la prioridad de muchos proyectos, independientemente de las necesidades del campo; en paralelo, algunos de los especialistas (museógrafos o curadores) ganaron tal relevancia que también ellos podían dictar tópicos y sedes. Lo que desafortunadamente se hizo a un lado en muchos casos, fueron los intereses y necesidades de las audiencias. Esta situación prácticamente se ha normalizado. Es frecuente que un proyecto expositivo empiece con la lista de “lo mejor de la colección”, o con un listado de tópicos, sin mucha justificación de porqué dichos objetos y tópicos debieran ser de interés o relevancia para sus públicos. Aquí presentaremos un enfoque alternativo que busca transformar esa situación: el diseño a partir de objetivos claramente enunciados y relevantes para las audiencias.

**Palabras Clave:** diseño de exposiciones, comunicación por objetivos, interpretación patrimonial, relevancia de los museos, “neutralidad” de los museos, museografía mexicana

### [en] The communication by objectives model: applications to the design of interpretive programs

**Abstract.** Mexican museography had a “gold age” during the 1960’s, amidst a nationalist ideology. Partially, this success had to do with the fact that museographers were at the same time curators and exhibition designers –and many of them were either visual or performance artists as well–. After that time, the growth of the field and the increasing intervention by the federal and state level governments produced two changes: first, these roles became separated and independent; and second, museums and archaeological sites were seen as political bounty. The State would determine the priority of many projects, independent of the needs of the field; and, in parallel, some specialists gained such relevance that they too could dictate topics and venues. What was left aside were the needs and the interests of audiences. This has become normalized. It is not rare to see an exhibition project start with “the best of the collection” or a list of topics, with little rationale for why these would be of interest or relevance to the public. The result: exhibitions that may be pertinent only to their curators or museographers. Here we will present an alternative approach: designing from clearly stated objectives relevant to audiences.

**Keywords:** Exhibition design, communication by objectives, heritage interpretation, relevance of museums, museum “neutrality”, Mexican museography

**Sumario.** Introducción: la importancia de la interpretación (“difusión”) del patrimonio arqueológico en el estado español y en México. La divulgación significativa: una caracterización general. El modelo de la comunicación por objetivos. Algunos ejemplos recientes en la ciudad de México y sus alrededores. Reflexiones (tentativas, más que finales). Referencias.

**Como citar:** Gándara Vázquez, M. (2021): El modelo de comunicación por objetivos: aplicaciones en el diseño de programas interpretativos. *Complutum*, 32(2): 427-441.

<sup>1</sup> Posgrado en Museología, Escuela Nacional de Conservación, Restauración y Museografía “Manuel del Castillo Negrete”- Instituto Nacional de Antropología e Historia. [manuel\\_gandara\\_v@encrym.edu.mx](mailto:manuel_gandara_v@encrym.edu.mx)

## Introducción: la importancia de la interpretación (“difusión”) del patrimonio arqueológico en el estado español y en México

María Ángeles Querol, hoy nuestra homenajead, dejó muy claro en aquel clásico libro pionero en Iberoamérica sobre gestión del patrimonio arqueológico, escrito con Belén Martínez (Querol y Martínez Díaz 1996), lo que pensaba sobre la importancia de la difusión del patrimonio arqueológico:

La difusión es la responsable de que el Patrimonio pueda cumplir la acción social que le da sentido y la que asegura también que todo esfuerzo realizado en la investigación revierte en la sociedad [...] *Se trata del área más importante en el ciclo de la gestión del PA* [Patrimonio Arqueológico]. Las finalidades de la difusión en estos dos ámbitos [educación formal e informal] son diversas, pero la que a nosotras nos ha parecido más importante en el contexto de este libro es la destinada a desarrollar una actitud ante el PA que permita a la sociedad su identificación, valoración, cuidado y, por supuesto, disfrute. (Querol y Martínez 1996: 313; énfasis mío)

Esta postura es particularmente notable para el momento en que se escribió: muchos de nuestros colegas consideraban entonces a la difusión como una tarea de segunda, que debe ser mejor dejada a los medios de comunicación masiva. En el mejor de los casos, era una actividad que distrae al profesional de su tarea “seria” de investigación. Estaban muy lejos de darle un lugar privilegiado en el panorama de la gestión patrimonial.

El concepto de “difusión” lo emplean las autoras en su sentido *amplio*: cubre por igual aspectos relacionados con el contacto mismo con el patrimonio (en yacimientos y museos); con los contextos escolares y no escolarizados; y con las variadas formas de comunicación entre expertos, incluyendo las publicaciones especializadas (Querol y Martínez 1996: 313-334).

Esa acepción amplia también la empleábamos en la arqueología mexicana por las mismas fechas (segunda mitad de los 90). Hoy distinguimos, como propuso Sebugal (1995), entre la difusión en su sentido estrecho, es decir la comunicación entre especialistas; y la divulgación, la destinada al gran público. Hacer esa distinción evita un error que suele ser muy

común cuando queremos comunicar al público no especializado los resultados de nuestra investigación: utilizar un lenguaje, asumir unos antecedentes y un contexto que no necesariamente posee. Es decir, “difundimos” (en ese sentido estrecho), cuando lo que queremos hacer es “divulgar” (Gándara 2015). Para divulgar es necesario “interpretar”, esto es, *traducir* el léxico especializado (o definirlo, en aquellos casos en que es indispensable que algún concepto técnico se conozca), así como proporcionar antecedentes y contexto que permitan a los públicos entender y disfrutar de manera más profunda el patrimonio cultural en general (Ham 2013; Gándara 2018a). Por supuesto, en obras e iniciativas posteriores Querol introduce este concepto de “interpretación” al que hacemos referencia. El tema aparece como tal, por ejemplo, en su Manual del 2010, reimpresso y reeditado más tarde con ampliaciones (Querol 2020:144-145), en el que se cita explícitamente a Freeman Tilden, el autor que sistematizó por primera vez la interpretación patrimonial y que es el punto de partida para la Interpretación Temática (Ham 2013) y también de nuestra propia propuesta (Gándara 2018a). De cualquier manera, al precisar su concepto amplio de “difusión” es claro que toma en cuenta sus diferencias con el sentido más restringido (véanse, por ejemplo, las secciones respectivas en Querol (2020).

Me interesaba iniciar con estos comentarios porque veo un paralelo en la manera en que muchas cuestiones sobre gestión del patrimonio arqueológico se desarrollaron en el Estado Español y en México, aunque el proceso fue mucho más tardío en nuestro país. Las razones para ese retraso son seguramente muy diversas, pero podemos destacar por el momento tres: la asociación de la gestión con la arqueología de contrato, que en México está prohibida; la satanización de la gestión por parte de importantes grupos sindicales en nuestro país; y la reducción del término solamente a la cuestión financiera, asociada una visión “mercantilista” del patrimonio.

La relación con la arqueología de contrato es una consecuencia de nuestra vecindad con los Estados Unidos de América: allá se inició, desde cuando menos la década de 1970, el campo de *cultural resource management* (“gestión de recursos culturales”) bajo cuyo rubro se realizaron múltiples proyectos y campañas de arqueología de salvamento. Muchos de esos proyectos los realizaban compañías

privadas, por lo que se conoció a esa variante como “arqueología de contrato” (*contract archaeology*). Durante la década de 1980 se produjeron varios escándalos en dicho país en torno a algunas de esas empresas, de los que recuerdo personalmente el embrollo en que se metió, por ejemplo, Grossman and Associates, en un proyecto cerca de Wall Street en Nueva York –al respecto de la conexión entre las empresas privadas y la arqueología de manejo de recursos culturales, ejemplificado con el Suroeste de Estados Unidos, véase, por ejemplo, Roberts, et al. (2004)–. En México la arqueología está controlada por el Estado desde 1972 y se ve con desconfianza (y con razón, en vista de la situación que privaba antes de su prohibición) cualquier intento de privatizarla.

Esta asociación de la gestión con la arqueología de contrato condujo a grupos sindicales, sobre todo en el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH), a que denunciaran a la gestión como una forma de mercantilización o venta del patrimonio. Los sindicatos del Instituto han sostenido de manera incansable y eficaz una defensa del carácter de beneficio social amplio del patrimonio; han cuestionado e incluso echado abajo iniciativas de las propias autoridades que lo ponían en peligro o amenazaban privatizarlo. Pero, en el caso de la gestión, el tratamiento era injusto. De hecho, cuando participé, con Nelly Robles y Gloria Artis, en la organización del Primer Diplomado sobre Gestión de Recursos Culturales que hubo en México, que tuvo lugar en 1998 en la ciudad de Oaxaca, nos sorprendió un grupo de asistentes que, de manera constante, ponía en duda todo lo que se decía e incluso maltrataron verbalmente a algunos de los ponentes extranjeros. Éramos los “vende patrimonios”.

Y no faltó quien señalara, no sin un dejo de razón, que en el español de México no hay siquiera una carrera de “gestión de empresas”, sino que se llaman de “administración” de empresas. Incluso la idea de “planes de manejo o gestión”, impulsada desde la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, por sus siglas en inglés), fue severamente rechazada. Recuerdo una polémica en un simposio un par de años después, con un querido amigo, que tuvo que reconocer que su oposición era al esquema de planeación específico que proponía la instancia rectora del INAH,

la Dirección de Operación de Sitios, más que a la necesidad de la planeación estratégica patrimonial en general.

Poco a poco esta oposición fue cediendo, en mucho gracias a los resultados que la propia Nelly Robles, primera arqueóloga formada específicamente en este campo en la Universidad de Georgia, logró en el estado de Oaxaca. Pero aún así los colegas reducían “gestión” al manejo de recursos financieros; y consideraban a los “planes de manejo” como documentos “burocráticos, administrativos”. Es por esa razón que, en nuestro propio “Modelo de Conservación Integral del Patrimonio” (Gándara 2012), que tiene 5 áreas de funcionamiento, propusimos, para evitar confusiones, llamar “planificación estratégica y administración”, a lo que en el Estado Español se conoce como “gestión patrimonial”, para destacar que su naturaleza va más allá de conseguir o administrar fondos. Tengo la impresión de que en el Estado Español esta confusión no se da, gracias al trabajo de Querol y otros colegas.

Nuestro modelo tiene 5 componentes: la investigación, que dispara los otros componentes; la conservación-restauración, que se ha vuelto indispensable una vez que se recuperan objetos, edificios o espacios; la protección legal, tanto nacional y local como internacional; la “socialización del patrimonio” (a la que pertenece la divulgación”) y la “Planeación estratégica y la administración”, que equivaldría a lo que en otros países se entiende como “gestión” o “manejo”.

Aunque nuestro modelo ha sido bien recibido en México, no ha sido realmente adoptado como política institucional, de nuevo a diferencia de lo que figuras como Querol lograron en la administración pública hispana. El área de Planeación de la Coordinación de Arqueología del INAH no cuenta ni con una decena de personas, comparada a los más de 350 arqueólogos de base (y otros tantos eventuales) que hacen fundamentalmente investigación. Algo similar puede decirse de la Dirección de Operación de Sitios, que supervisa los yacimientos (sitios) abiertos al público –y la apertura de nuevos–: carece realmente de personal de base, por lo que es particularmente vulnerable a los recortes de personal, a pesar de su importancia clave e innegables aportes para la institución.

Esto me lleva directamente el tema de este trabajo, que tiene que ver con cómo se diseña y planifica uno de los componentes de nuestro

modelo, la socialización del patrimonio: me refiero al diseño de exposiciones en museos relacionados con el patrimonio arqueológico. El INAH cuenta con un sistema de museos de más de 130 museos de todos los tamaños: desde el masivo e internacionalmente reconocido Museo Nacional de Antropología (MNA) hasta modestos museos en yacimientos abiertos a la visita. Para entender la propuesta que presentaremos aquí, se requiere un poco de antecedentes y contexto.

La tradición mexicana de la museografía, o al menos una parte de ella, ha logrado impresionantes éxitos que le han valido reconocimiento mundial y la pusieron a la vanguardia a mediados de la década de 1960 –ni más ni menos la apertura del MNA y otros museos nacionales una sola semana de 1964–. Ello tuvo que ver con un contexto y factores favorables en muchos sentidos, pero se puede destacar el hecho de que muchos de los museógrafos eran al mismo tiempo antropólogos o historiadores: es decir, el museógrafo era al mismo tiempo el curador (ya que eran arqueólogos, antropólogos o historiadores) –y varios de ellos eran además artistas plásticos o practicantes de las artes escénicas–. Controlaban el proceso de principio a fin, con una idea consistente y coherente.

Después de esta edad dorada, que ocurrió en un contexto de una ideología centrada en el orgullo por “la” identidad nacional, esta conjunción de roles ya no fue siempre posible. El crecimiento del campo especializó a curadores y museógrafos en trayectorias diferentes; y, en términos prácticos, y ante curadores todavía no tan prestigiados como los de la generación anterior, los y las museógrafas tomaban típicamente las decisiones finales.

Me parece que se hicieron visibles otros nuevos factores, al menos en los museos de arqueología y yacimientos arqueológicos: entre ellos, una injerencia del aparato gubernamental, sobre todo a nivel local, sobre qué proyectos debían llevarse a cabo, independientemente de las consideraciones de los propios especialistas señalaban como necesidades ineludibles, trastocando así las prioridades de ejecución. Y, en una imagen casi de espejo, algunos de estos especialistas de gran perfil también adquirieron un peso específico tal que les permitía definir qué temas, yacimientos o periodos debían destacarse o cómo debían presentarse (sin tomar en cuenta las propuestas específicas de los museógrafos). Lo que en ambos casos quedaba

fuera eran los y las visitantes, sus intereses, sus expectativas y necesidades. De hecho, muchos museos y exposiciones se hicieron pensando en la colección, el edificio, el curador o el/la museógrafo más que en los y las visitantes –e incluso, contra la voluntad de las comunidades locales–.

Por desgracia, esta situación se ha normalizado con los años y no es raro ver proyectos que inician con una selección de obras (las “obras maestras de la colección”), típicamente elegidas por criterios estéticos; o a partir de una lista de tópicos –ambos criterios que, sin duda pueden ser un buen punto de partida– pero sin una claridad de por qué o para qué queremos mostrarlos a los públicos.

Esta situación ha motivado la creación de un modelo alternativo de diseño de la comunicación, que llamamos “comunicación por objetivos”, que permite reflexionar de manera sistemática sobre para qué, para quién y cómo queremos comunicar lo que queremos a comunicar. Este modelo es parte de una estrategia que estamos explorando en México derivada de la interpretación patrimonial temática: la Divulgación Significativa (DS) del patrimonio cultural.

Así, el presente texto se estructura en cuatro secciones (además la introducción, que el/la lector/a ya nos hizo favor de leer): en la primera, resumo algunas de las características principales de la DS –que seguramente evocarán algunas de las ideas que Querol proponía ya desde 1996–; en la segunda abordo el propio “Modelo de la Comunicación por Objetivos”, que es como hemos llamado a nuestra propuesta; para seguir con algunos ejemplos de exposiciones recientes en la Ciudad de México en que el modelo se ha aplicado; y terminar con una reflexión no final sino tentativas sobre la temática abordada.

### **La divulgación significativa: una caracterización general**

Brevemente, la Divulgación Significativa es heredera de la Interpretación Temática de Ham (2013) y de la museología centrada en el público (con autores como Falk and Dierking (2011), Kathleen McLean (1993) y Beverly Serrell (1996), entre otros). Es una estrategia para la educación patrimonial no formal (es decir, no escolarizada), centrada en las personas (en el sentido más amplio de cualquiera

que entra en contacto con los objetos y lugares patrimoniales), cuyo objetivo es el promover una comprensión y un disfrute más profundo de los valores patrimoniales.

Entiendo “educación patrimonial” como la definió el Departamento de Conservación del patrimonio de Nueva Zelanda: es la educación *en* el patrimonio, *con* el patrimonio y *para* el patrimonio (Colquhoun 2005: viii). Es decir, normalmente no ocurre en el salón de clase, sino en lugares patrimoniales y espacios museales a los que la gente llega normalmente por interés propio (salvo por las obligadas excursiones escolares).

Para cumplir el objetivo señalado, retoma la idea de Ham de reducir lo que se comunicará a un grupo selecto de ideas centrales a partir de una principal, que él llama “temas” (Ham 2013: 107–120) y yo (para evitar la confusión en español entre “tema” y “tópico”) prefiero llamar “tesis”, que son oraciones que condensan los valores patrimoniales, a diferencia de los tópicos, que son sustantivos o frases sustantivas. Es decir, en vez de seguir la práctica común de los expertos de ser exhaustivos y enciclopédicos, lo que resulta en discursos que normalmente aburren al público, trata de provocar la reflexión presentando aquellos elementos capaces de generar interés y relevancia.

Ello se logra destacando los aspectos del patrimonio relacionados a lo que Ham llama “conceptos universales” (2003), siguiendo a Larsen (2009), como la lealtad, la libertad, el esfuerzo, la dignidad, etc. Son los “intangibles” a los que asociamos la materialidad del patrimonio, lo que el público realmente ve (sus aspectos “tangibles”). Yo, como antropólogo, prefiero considerarlos como “significados ampliamente compartidos” en ciertas tradiciones culturales. Estos significados generalmente se expresan en palabras capaces de evocar emociones y, por esta vía, potencialmente generan una conexión no sólo cognitiva sino emocional, en relación con el patrimonio.

Esta conexión es vital, porque como dice el lema que se atribuye a Tilden, “Sólo se conserva lo que se aprecia, y sólo se aprecia lo que se entiende”: es decir, si queremos cumplir la meta de que la ciudadanía nos ayude a conservar el patrimonio, entonces debemos promover una comprensión que promueva un compromiso a la acción –y lograrlo requiere apelar a las emociones–. La idea no es crear un discurso sensiblero, sino reconocer que el

aprendizaje, cualquier el aprendizaje, incluye un componente emocional además de elementos cognitivos (ver, por ejemplo (Tyng et al. 2017)).

La definición de la Divulgación Significativa invita, como he señalado recientemente, a muchas preguntas. Pero una muy frecuente es “¿y para qué queremos promover una comprensión y un disfrute más profundo del patrimonio?:

“La respuesta es: ‘Para generar una cultura de conservación, socializando los valores patrimoniales’. Por supuesto, esto genera una pregunta más –una que muchos políticos y operadores turísticos y de desarrollo urbano frecuentemente nos hacen–: y ‘¿para qué queremos conservar el patrimonio, de qué sirve eso?’. Es una pregunta que nos sorprende, porque para nosotros la respuesta debería ser obvia. Pero es una pregunta legítima, ante otras necesidades ya no de los políticos y los especuladores, sino de la sociedad, como la salud o la educación. Articular una respuesta es más difícil. Podemos responderla aquí, al menos provisionalmente, con lo que sería la motivación última de lo que hacemos: ‘Para colaborar con la formación de una ciudadanía crítica, capaz de trabajar en colectivo hacia una sociedad más igualitaria, inclusiva y sustentable’ (Gándara 2021: 160).

Ese es, por supuesto, un propósito muy ambicioso –casi utópico– pero como decía el Che Guevara, “Seamos realistas, demandemos lo imposible”. Pero es un *desiderátum* que muy probablemente compartimos no sólo con la figura hoy homenajead, sino entre todos y todas las y los autores de este número de *Complutum*. Y nos lleva al centro de este trabajo: el modelo de comunicación por objetivos.

## El modelo de la comunicación por objetivos

Quizá “Modelo” es un término demasiado pretencioso: es una manera de sistematizar la secuencia que, en mi opinión, sería la óptima cuando se va a diseñar un proyecto de divulgación del patrimonio cultural, particularmente referido al arqueológico. Podemos verlo, de nuevo, como el horizonte deseable al que aspiramos llegar. Las condiciones particulares en que estos proyectos surgen hacen que muchos colegas tengan que optar por otras secuencias. Me imagino que eso es legítimo, si queremos

que los que hacen divulgación del patrimonio puedan sobrevivir económicamente. Pero, al menos en esta humilde opinión, no es más lo deseable. ¿De dónde sale el modelo y en qué consiste la secuencia sugerida?

El modelo tiene dos fuentes de inspiración: por un lado, un modelo de comunicación que fue de los primeros que se propusieron para entender la comunicación masiva, de Lasswell. La pertinencia de este modelo al trabajo en espacios patrimoniales la destacó Barragán (2015). Se le ubica como un teórico cercano al conductismo, pero de los primeros preocupados no sólo en la mecánica de la comunicación sino en sus efectos, en particular el efecto político de los medios masivos como forma de propaganda (recordemos que escribe en el momento inmediato a la finalización de la Segunda Guerra Mundial). Es un personaje aparentemente polémico (Marvick 1980), que inicialmente retomó propuestas de Freud y luego cambió hacia enfoques conductistas. Lo que a nosotros nos interesa más que el personaje es su modelo, que intentaba no analizar cómo se producían los efectos de la comunicación, sino quiénes (hoy diríamos “qué agentes”) eran los responsables de cada parte del proceso. En un momento más quedará claro a qué me refiero.

La segunda fuente se ubica dentro del campo de la propia interpretación patrimonial. Me refiero a John Veverka, un intérprete que ha centrado mucho de su trabajo en proyectos privados desde su empresa consultora, pero cuyas ideas han impactado a muchísimos intérpretes practicantes, a través de sus textos y talleres. Su modelo detalla los pasos que habría que seguir para proponer lo que llama un “plan maestro de interpretación”.

Leyendo a Veverka (1998) y, años más tarde, ante la oportunidad de platicar con él (John Veverka, comunicación personal, CDMX, Oc-

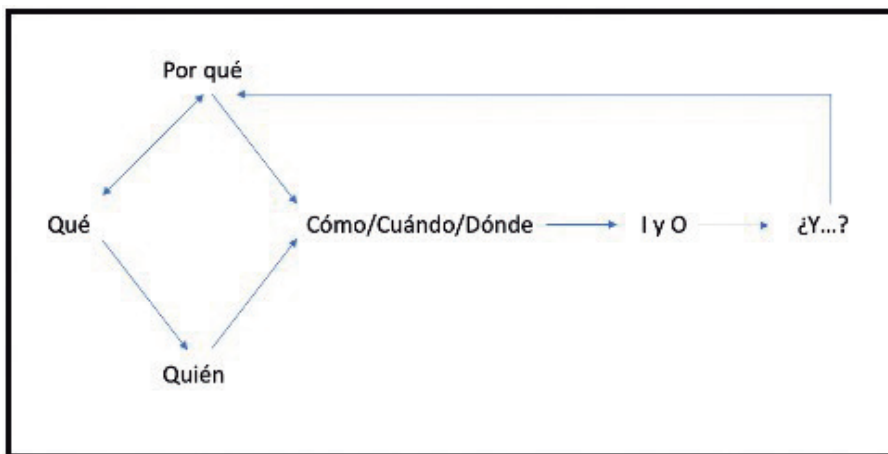
tubre de 2014) noté similitudes entre su propuesta y la de Lasswell (1948), de las que él no parecía estar consciente; de hecho, él reconoce como antecedente a Cherem (Cherem, en Veverka (2011: 45) y, de manera más directa, a Pert y Woods (Ibíd.). En realidad, su modelo recupera los elementos comunes a cualquier proyecto de comunicación, por lo que creo que, aunque pudo haberse inspirado en alguna variante del modelo de Lasswell, probablemente no es el origen de su propuesta.

El modelo de Lasswell (Figura 1) inicia con el polo de la emisión (el comunicador, el quién), que permite analizar el control de la comunicación; sigue con el “dice qué” (el mensaje), que permite analizar el contenido comunicado; “por qué canal”, se centra en el medio de comunicación, lo que permite el análisis de medios, para pasar al polo de la recepción, el “a quién”, la audiencia, objeto de un análisis de públicos (o “audiencia”); para terminar preguntando “con qué efectos”, que era realmente el centro del interés de Lasswell como analista de los efectos políticos de los medios masivos de comunicación, en lo que él llamaba “análisis de efectos” (Lasswell 1948).

El modelo de Veverka (Figura 2) parte de lo que es el inicio de muchos proyectos el “qué” (es decir, el bien patrimonial sobre el que se va a comunicar algo), para pasar, simultáneamente a preguntarse “para qué” (que, en su caso, incluye resultados como incrementar la taquilla) y a quién (público meta) y luego resuelve los aspectos prácticos (que él condensa en lo que llama “la historia”): “cómo” (el medio), “cuándo” (la temporalidad, que en un parque natural puede influir en la visita); y “en dónde” (el contexto, que en un parque natural será diferente al interior de un museo, por ejemplo). “I y O”, “Instrumentación y operaciones”, todo lo que tiene que ver con la logística y la

Pregunta	Componente	Para analizar
¿Quién?	Comunicador/a	El control de la comunicación
¿Dice qué?	Mensaje	El contenido
¿Por qué canal?	Medio	Los medios
¿A quién?	Audiencia	Las audiencias
¿Con qué efectos?	Efecto	Los efectos

**Figura 1.** El Modelo de Lasswell. Elaboración propia, a partir del texto de la edición de 1971 (Lasswell,1971: 84).



**Figura 2.** El Modelo de Planeación Interpretativa de Veverka (2015: 55).  
Elaboración y traducción propia, a partir del original de Veverka.

puesta en marcha de los “programas interpretativos”, que incluye elementos importantes a considerar, como personal, instalaciones, flujos de visitantes, entre otros. “Y eso qué...”, en el sentido de “eso qué me importa a mí”, tiene que ver sobre cómo evaluamos el efecto de lo que comunicamos. Este modelo se ha aplicado con éxito en muchos proyectos de comunicación en todo el planeta.

Espero que las y los lectores verán algunas de las similitudes (y diferencias) entre ambos modelos. El de Veverka tiene un interés definitivamente pragmático, que él enfatiza en sus presentaciones personales y es la base de su estrategia de *Master planning* o “planeación maestra” que permite planificar toda una diversidad de programas interpretativos que se articularán en torno a los “temas” (“historias” para Veverka, o ideas centrales). Mientras que Lasswell tenía mucho interés sobre quién controla qué y con qué efectos.

En cierta manera, nuestro propio “modelo” es tanto una reacción a estas dos propuestas como a la práctica museográfica mexicana, al menos una muy frecuente en nuestro país —aunque existen, como en todo, notabilísimas excepciones y espero que mi generalización no ofenda a nadie—. Es la práctica que comentábamos más arriba, de empezar el diseño de una exposición o un museo con “la colección” (lo que técnicamente se llama “la lista de obra”); o con una lista de tópicos, llamada en México “guion temático”, que, en los mejores casos, muestra congruencia y coherencia interna, pero que, en los peores (afortunadamente los menos) es como una “lista de supermercado”;

o simplemente reproduce alguna estructura previamente utilizada, a veces forzada sobre el contenido que se muestra.

La pregunta que a mí me surgía, viendo a algunos colegas tomar esa ruta, era “¿y para qué queremos mostrar eso?” En la tradición interpretativa, el propósito de un programa interpretativo, que Ham (2013: 53–68) llama “el final de partida” (referencia al final de un juego de ajedrez) tiene que ver precisamente con eso: para qué lo queremos mostrar (y conservar) que, en el caso de Ham, se condensa en tres opciones: instruir, que era el más popular hace apenas unas décadas; el de entretener, que es común en los parques nacionales norteamericanos y en “atracciones patrimoniales” privadas, y el de *provocar*, que Ham asocia a la intención inicial de Tilden.

Como parte de esa reflexión, me dio mucho gusto hace unos años recibir una invitación de un grupo de jóvenes curadores de un importante museo mexicano. Querían emplear algunas de mis ideas en el diseño de una exposición temporal. Propuse que nos reuniéramos para precisar *qué* querían decir en esa exposición y *por qué* querían decirlo. Fueron sesiones memorables de aprendizaje para todos, con un ritmo cómodo ya que no había aún un plazo “fatal” para entregar el famoso “guion temático”. Pero, a la cuarta reunión, se nos señaló que era inaceptable nuestra lentitud, así que se nos hacía llegar la “lista de obra” que debería exhibirse —a partir el título tentativo de la exposición—, era “obvio” que había “obras maestras” que debían ser el centro de la exposición. Se decidió “posponerla”, porque habíamos to-

mado demasiado tiempo para generar el guion temático. Cuento este relato no para hacer sentirse mal o señalar a nadie, sino porque es una historia real, que seguramente tiene equivalentes en muchos museos.

Afortunadamente, hubo colegas en otros museos que pensaron que quizá esa decisión fue producto de la novedad de lo que intentábamos hacer; que, en justicia, sin ejemplos de casos de éxito que pudiéramos mostrar a nuestro favor, era hasta cierto punto razonable que hubiera resistencia al cambio. Así, insistieron en usar nuestra propuesta en otros contextos. Destaco dos, que compartían un “objetivo” común: celebrar sus respectivos aniversarios institucionales. En uno de esos casos existía ya, incluso, una “lista de obra” que debía exhibirse.

Afortunadamente, en ambos casos el equipo de diseño era muy receptivo y dispuesto a revisar los planteamientos iniciales. Ambos reaccionaron muy bien a lo que, espero haber clarificado más tarde, era una broma. Les propuse que, si el objetivo de la exposición era solamente celebrar un aniversario, yo tenía ya resuelta la museografía: era barata, fácil de montar y cumplía a la perfección el objetivo señalado. Las y los colegas, con curiosidad, insistían en conocerla.

En efecto, era una solución sencilla: poner en un pedestal un pastel de utilería bajo un capelo, con un letrero de “Feliz x Cumpleaños, Museo”, acompañado de canciones de cumpleaños reproducidas por un reproductor MP3 al interior del pedestal.

En el caso de ambas exposiciones, los colegas, que además de tener una gran experiencia en el mundo de los museos, afortunadamente tenían también un excelente sentido del humor, soltaron enormes carcajadas. La conversación subsecuente reveló que, por supuesto, había otros objetivos, los objetivos *reales*. No eran sólo celebrar el aniversario sino, por ejemplo, reflexionar sobre la trayectoria del museo y sus aportes, permitir al público entender el proceso por el que un objeto transita desde que llega al museo hasta que se exhibe; y anunciar cambios muy importantes que el museo estaba planteando pero que no se habían comunicado todavía al gran público. En el otro caso, la pregunta central que se le planteaba al público era si la institución sobre la que giraba la exposición había logrado construir realmente un sentido de comunidad a su interior, así como hacer una reconsideración de su misión en un con-

texto socialmente cambiante. A partir de explicitar esos objetivos, se logró que en ambos casos el proceso de diseño, que había entrado en un *impasse* desde hacía meses, recuperara el ritmo y cumpliera con la fecha de apertura.

Esas dos experiencias me hicieron reconsiderar mi trayectoria previa en el mundo de los museos, en la que durante la década de 1990 hice un gran número de “interactivos multimedia”, entonces una novedad en México; y cómo, en algunas ocasiones, me sentía desorientado sobre qué papel jugarían esos programas digitales: es decir, en torno al objetivo que debían cumplir en el esquema mayor del museo o de la exposición temporal. Para mi fortuna, en general, los equipos con los que colaboré se tomaron el tiempo de explicitar lo que no necesariamente estaba en los documentos de diseño, lo que permitió que mi trabajo encajara mejor con la intención que se buscaba satisfacer.

Pero, al mismo tiempo, eso me condujo a reflexionar sobre lo que se consideraba la “metodología” aceptada por muchas empresas museográficas e instituciones museales, que empezaba con “listas de colección” o con “guiones temáticos” (es decir, listados de tópicos o “ejes temáticos”). Y recordar las interminables discusiones entre curadores y museógrafos (que, a estas alturas eran funciones que ya no descansaban en la misma persona), y en donde, para bien o para mal, los museógrafos tomaban las decisiones finales.

Esta manera de diseñar, empezando por una lista de obra, un título o listado de tópicos tiene otra consecuencia negativa: genera más tarde el “embudo museográfico”. En México, la metodología normalmente empleada indica que, una vez generado un guion temático, se pide a gentes expertas en contenido (los o las curadoras) que se encarguen del “guion científico”. Pero ese equipo, al no tener más que tópicos como punto de partida, lo que hace es entregar un documento exhaustivo, dado que generalmente no se les da mayor indicación de hacia dónde debe ir el contenido. El resultado es entonces una monografía que definitivamente no podrá ser incluida completa en la exposición, ni aún recurriendo a lo que llamamos acá “el libro en la pared”: una sobrecarga de larguísima cédulas. Se produce así no sólo un desperdicio de esfuerzo y tiempo, sino un conflicto potencial entre curadores y museógrafos, que en México muchas veces acaban resolviendo los/las museógrafos porque la fecha de inau-



guración se les vino encima. Estas anécdotas apuntan a algunas de las motivaciones del modelo que proponemos, que ahora describiré.

El modelo puede sintetizarse en un gráfico como el de la Figura 3.

Aunque en la vida real varias de las preguntas que guían el modelo se resuelven casi en paralelo, el orden ideal sería empezar por determinar para qué queremos decirle a quién qué sobre qué bien, y sólo entonces definir en dónde, cómo, cuándo y con qué costos. Y digo “ideal”, porque muchos procesos empiezan con el *dónde* ya definido (el museo que genera la exposición, por ejemplo), o se nos invita para divulgar un bien en particular (el *sobre qué*); o el gobierno o el patrocinador elige el tópico central (el *qué*, aunque sea cómo un sustantivo o frase sustantiva).

El “para qué” se define a dos escalas: una mayor, que indica el tipo de propósito general que nos interesa cumplir (el “fin de partida” de Ham), y a escala más específica, el para qué queremos decir algo a alguien en la exposición o programa de divulgación. Esta última pregunta tiene mucho más filo del que se ve a primera vista, en particular si se acepta el principio más demandante de la Divulgación Significativa: divulgamos para promover una comprensión y un disfrute más profundo del patrimonio, pero para generar no sólo una cultura de conservación, sino para contribuir a generar una ciudadanía crítica capaz de trabajar en colectivo hacia una sociedad más igualitaria, inclusiva y sustentable. Este propósito último es nuestro *desiderátum*.

Por eso, a diferencia de la interpretación temática que, en general, tiende hacia la im-

parcialidad, la Divulgación Significativa es explícitamente política, jamás puede ser “neutral”. Un programa de divulgación (incluyendo las exposiciones y museos) tiene de hecho que cumplir con dos condiciones: primera, ofrecer algo que colabore hacia el gran propósito a lograr, debe ser pertinente a ese gran propósito; y, segunda, ser de interés y relevancia para el público meta.

Aunque de inicio estos requerimientos parecen demasiado altos, pensarlos ayuda a diseñar mejores exposiciones y otros programas de divulgación; y a evaluar hasta dónde cada uno de sus componentes contribuye o no al propósito planteado. Con ello se mejora la congruencia interna del programa, como sucedió en algunas exposiciones de las que he tenido el honor de participar en capacidad tanto de asesor como de especialista en divulgación, aquí en la Ciudad de México, que creo que pueden ilustrar a qué me refiero.

### Algunos ejemplos recientes en la ciudad de México y sus alrededores

El primer ejemplo deriva de una asesoría sobre cómo reorientar el trabajo con visitas escolares para una exposición muy próxima a abrir. El tópico general de la exposición era la lapidaria entre los mexicas o aztecas del siglo XVI y, más específicamente, las piedras consideradas como más valiosas para esta cultura. A la gente de comunicación educativa, un equipo muy dedicado, les preocupaba que la temática era demasiado técnica y distante a la experiencia de las y los niños.

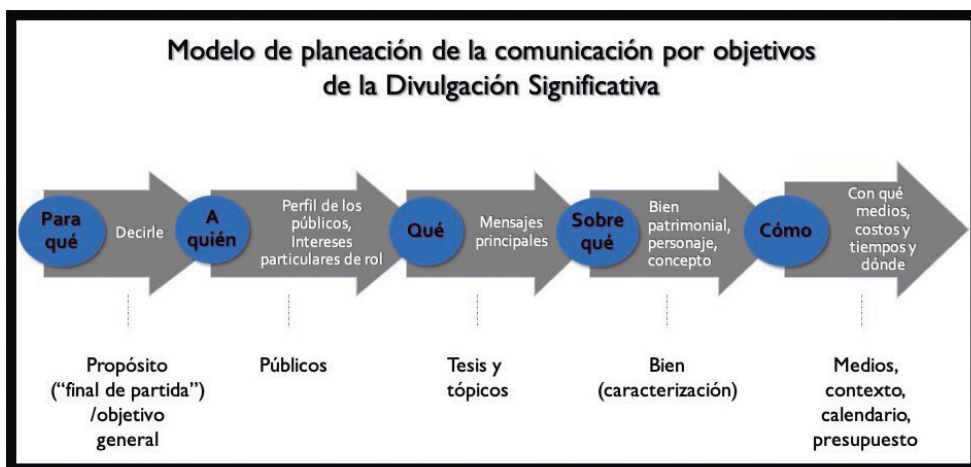


Figura 3. Modelo de planeación de la comunicación por objetivos. Elaboración propia.

Como se verá, aquí algunas de las preguntas del modelo estaban ya contestadas: el *sobre qué*: una colección de piezas de lapidaria fina; el *qué* decir incluía el relacionar ciertas de estas piedras con las deidades mexicas asociadas a ellas; mostrar la maestría en las técnicas de manufactura empleadas; hablar sobre las propias piedras y sus características mineralógicas y algunos de los significados que los mexicas les atribuían; el *cómo* era una exposición temporal con una obra seleccionada previamente por el curador respectivo.

Cuando pregunté el *para qué* se había elegido ese tópico, cuál era la justificación de querer decirle eso al público, a mis interlocutoras se les escapó, con gran candidez que de inmediato aplaudí, que el curador estaba muy orgulloso de la colección (él es, a pesar de su corta edad, toda una autoridad en la materia) y que era parte de las obligaciones del museo el dar cuenta de cómo se trabaja y qué se hace con los presupuestos que cada área recibe. Estoy seguro de que quien lea esto puede pensar en situaciones similares en su propio museo. Y sí, en efecto, es nuestra obligación mostrar tanto nuestros acervos como nuestro trabajo, particularmente cuando lo hemos hecho muy bien.

Pero eso no cumple completamente con el *desiderátum* planteado antes, o lo hace de manera muy oblicua. Y mis asesoradas estaban preocupadas porque ellas querían ofrecer algo más profundo al público escolar —aunque ya no se podía cambiar la museografía, se podían rediseñar las visitas escolares—.

Lo que hicimos fue explorar una de las herramientas de la DS, la del enfoque antropológico-histórico. Este enfoque nos sugiere preguntarnos si hay algo, en el patrimonio que mostraremos, que de entrada nos parezca sorprendente, diferente, e incluso exótico (sin caer en el exotismo colonialista, por supuesto): algo que nos saque de nuestra cotidianeidad urbana occidental y nos muestre una faceta de nuestra rica diversidad cultural; y también nos preguntamos si permite mostrar los cambios que las prácticas culturales han tenido con el tiempo, es decir, historizar los procesos.

Mis alumnas captaron pronto por dónde avanzar, porque sabían perfectamente que algo que sorprendió a los propios invasores españoles durante la Conquista fue que el emperador mexica inicialmente no intentó esconder el oro que atesoraba: el oro tenía una función ornamental, símbolo de clase, pero no se usaba como moneda. Los equivalentes más cer-

canos a la moneda eran el cacao, las mantas de algodón, la jadeíta y quizá algunas plumas preciosas.

De ahí fue relativamente fácil construir una tesis que iba más o menos así: “No todas las culturas que han usado moneda usaron siempre el oro: los mexicas preferían las piedras verdes y otros materiales”, tesis que se ilustraba durante la visita guiada mostrando la concha usada por las culturas del Pacífico, o los materiales que mencioné para los mexicas. La tesis de cierre de la visita, luego de hablar del pillaje y el saqueo como motivaciones para la guerra, era: “E, independientemente de lo que cada cultura usó o considerara precioso, ninguno de esos materiales vale tanto como para justificar derramar sangre por ellos”. Dejo a mis lectoras y mis lectores evaluar si algo de este estilo se acerca más a cumplir el *desiderátum* de la DS.

El segundo ejemplo tiene que ver con una exposición sobre uno de los pioneros de la arqueología mexicana, que trabajó en el yacimiento arqueológico de Teotihuacán durante el periodo previo a la Revolución Mexicana de 1910. Fue un personaje severamente criticado por arqueólogos posteriores, que señalaban que, aparentemente, cometió algunos errores de escala monumental en su trabajo.

A diferencia de la exposición anterior, aquí sí había definitivamente una intención, derivada de que la dueña de la colección era descendiente directa del arqueólogo en cuestión. Entonces, el *para qué* era claro: para reivindicar la figura de ese arqueólogo. Por otro lado, había una solicitud institucional: el INAH quería que la exposición buscara reconciliar al Instituto con las poblaciones locales, que protestan al ver limitado el uso de sus terrenos por estar directamente sobre la zona de protección de la antigua y enorme ciudad prehispánica.

En cuanto al primer objetivo, podría justificarse si el significado ampliamente compartido sobre el que giraría la exposición era la *justicia*: poner en claro que quizá se juzgó mal al arqueólogo y, en efecto, reivindicar su nombre. Requeriría poner el pivote en el hacer justicia, con el arqueólogo como ejemplo. Al revés la cosa no funcionaría. Al público lo tiene, en general, sin cuidado si se ha tratado bien o mal al arqueólogo en cuestión. De hecho, propuse un experimento mental: que los alumnos hicieran una rápida encuesta en la estación cercana de nuestro tren Metropolitano y le preguntaran a la gente “¿Qué le parecería a Usted que se reivindicara la figura de tal y tal?” “Encontraría

interesante una exposición sobre la vida y obra de tal y tal?”

El segundo objetivo era más problemático, porque el arqueólogo en cuestión tenía fama de ser particularmente severo con sus trabajadores (que son, ni más ni menos, los ancestros de los habitantes actuales de los pueblos vecinos al sitio). Se requería, de nuevo, des-centrar la exposición en el personaje, para centrarla en la manera en que el que el INAH ha intervenido el sitio y ha traído no sólo restricciones a las poblaciones locales, sino también múltiples beneficios, entre ellos, empleo. Intentar sanar la relación con los habitantes actuales es una noble meta, pero tendría que hacerse con particular cuidado a fin de no distorsionar lo que realmente sucedió a principios de siglo, 30 años antes de que existiera el INAH; y requería motivar a la población a venir a una exposición temporal dentro del yacimiento, que los habitantes locales rara vez visitan.

Y, si bien aquí se tenían dos objetivos, habría que ver si cumplen con el *desiderátum* de contribuir a la formación de una ciudadanía crítica. Lo cierto es que, en cualquier caso, el clarificarlos e incluso jerarquizarlos era indispensable antes de convertir al guion temático en guion museográfico. Como en este caso mi intervención fue muy puntual, no participé más en el desarrollo del proyecto, pero entiendo que se logró un compromiso satisfactorio y la gente de la localidad visitó la exposición temporal.

El último ejemplo me tocó vivirlo como parte del equipo curatorial de la exposición temporal respectiva. De nuevo, se me convocó con el proceso ya muy avanzado: había un guion temático con cuatro tópicos y una primera lista de obra, aunque no había todavía un planteamiento museográfico. El tópico era un museo etnográfico, ahora ya desaparecido, ubicado en lo que hoy sabemos son los restos del Templo Mayor de los mexicas, en el centro histórico de la ciudad de México. Su existencia era notable, porque a menos de tres cuadras de ahí estaba el entonces Museo Nacional de Antropología, que ya tenía un área etnográfica.

Como seguro ha imaginado ya quien lee estas líneas, mi primera pregunta fue: “Y para qué queremos decirle eso al público”. La respuesta del equipo, de nuevo de gran honestidad, fue: “Para celebrar el 80° aniversario de la creación del INAH, dándole crédito a ese Museo Etnográfico como un antecedente del actual Museo de Templo Mayor”.

A estas alturas seguramente Ustedes ya recordaron el “pedestal con un pastel” ... Teníamos el *sobre qué* decir, parte del *qué* decir, avanzado el *cómo* decirlo y a *quién* decirlo. Lo que no estaba tan claro, o era tan satisfactorio, era el *para qué* decir eso, en particular en relación con el *desiderátum* de ofrecer algo de interés y utilidad a la ciudadanía y no solamente un ejercicio celebratorio más.

El equipo de trabajo fue muy generoso y paciente. Se reconsideró incluso la lista de tópicos y se propuso revisar la lista de obra en función de *para qué* queríamos decir lo que queríamos decir y cuál sería exactamente el centro del discurso. Lo que descubrimos en colectivo es que había un hilo conductor que corría en los dos lados en que se proponía dividir el área expositiva: a lo largo de un muro se exhibía lo prehispánico, relacionado a las primeras exploraciones de Templo Mayor; y del muro opuesto, la colección de modelos humanos a escala con representaciones de grupos étnicos mexicanos ejecutando sus danzas tradicionales, que eran el centro de la colección que le daba el nombre al antiguo Museo Etnográfico. Siguiendo la pista de la autora de esas increíblemente realistas representaciones aprendimos que su interés era reivindicar la importancia de los aportes indígenas, en un México de los 1950s que seguía siendo racista y discriminatorio.

Del lado arqueológico, se hablaba de Manuel Gamio, el arqueólogo postrevolucionario que insistía en que lo que él había excavado en el centro de la ciudad eran los restos del Templo Mayor mexica, mismo que muchos de sus contemporáneos asumían había sido destruido por la construcción de la Catedral cristiana. Él insistió en que esos vestigios se conservaran y se mostraran al público, como reivindicación del último momento de resistencia ante la invasión española. Más de medio siglo después, el Proyecto Templo Mayor mostraría que Gamio tenía razón: el Templo Mayor estaba ahí, increíblemente bien conservado para sus etapas medias y tempranas –ver (Ledesma et al. 2020)–.

El objetivo giró entonces en destacar la insistencia de estos dos personajes: Carmen Carrillo de Antúnez, la artista que produjo las increíbles figuras en cera, de más de medio metro de altura, de los grupos étnicos y las entendiera como poderosos recursos didácticos (Ledesma y Gándara, En prensa); y, años atrás, de Manuel Gamio, de reivindicar una de las raíces de nuestra identidad: la indígena, que no

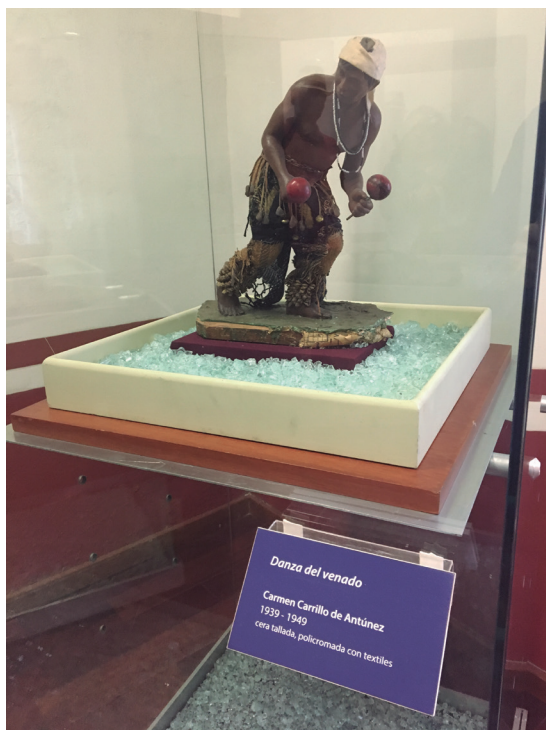
desapareció y que seguía teniendo la vitalidad que Carrillo reflejaba en sus extraordinarias figuras danzantes (ver Figs. 4 y 5), en una invitación a que los y las visitantes reflexionaran sobre la diversidad cultural que es parte de nuestra herencia actual. De nuevo, dejó a los y las lectoras evaluar si esto nos acerca más al *desiderátum* de la DS que el objetivo originalmente planteado. La solución museográfica se reorientó sobre esos ejes y, a decir por los comentarios de visitantes, la exposición resultó exitosa –aunque no se hizo un estudio formal de públicos–. En cualquier caso, las autoridades del INAH vieron con buenos ojos la solución adoptada, que era compatible con su intención celebratoria original, lo que muestra que es viable sugerir cambios razonables.

### Reflexiones (tentativas, más que finales)

Espero haber argumentado con alguna fuerza la importancia de reconsiderar el papel de los objetivos de la comunicación en un museo, exposición o espacio patrimonial. De hecho,

habrá a quien la idea de empezar por clarificar *para qué le queremos decir qué a quién* sea una verdad de Perogrullo; o reaccionarían como mi maestro de lógica formal en la Universidad de Michigan ante algún comentario mío: “Cierto, Gándara, pero... ¡trivial!”. Pero, en la vida real, al menos en México, no siempre se sigue ese camino, que parecería a todas luces el más razonable.

Punto aparte es que esos objetivos trasciendan la propia exposición, en el sentido de que apunten a propósitos más amplios, de carácter social y político. No todos ni todas mis colegas quizá quieran adherirse a un compromiso que es mucho más fuerte y difícil de lograr. Pero, como ha señalado de manera convincente Janes (2009), el museo corre el riesgo de convertirse en algo irrelevante al mundo real si le da la espalda a los problemas que aquejan a nuestro planeta y que son los que tendrían mayor pertinencia para los públicos actuales. Hay quienes piensan que cuestiones como las asimetrías de género o el cambio climático “no caben” en su museo, que quizá se centra en una cultura de hace 1.500 años.



**Figura 4.** Representación de la Danza del Venado, entre los Seris de Sonora. Escultura en cera de Carmen Carrillo de Antúnez, actualmente en exhibición en el Museo de El Carmen de la Ciudad de México. Imagen del autor, 2018.



**Figura 5.** Danza de la Pluma, de los Zapotecas de Oaxaca. Escultura en cera de Carmen Carrillo de Antúnez, actualmente en exhibición en el Museo de El Carmen de la Ciudad de México. Imagen del autor, 2018.

Pero creo que eso es un resultado de un análisis incompleto de lo que el patrimonio arqueológico (y el cultural, en general) nos ofrece: la posibilidad de “desnaturalizar” e “historizar” las prácticas culturales, ayudar a desterrar el prejuicio y la creencia que hay prácticas que son las “naturales”, porque lo parecen en nuestra cultura o en nuestro tiempo, o cuando se supone que su longevidad las valida como “naturales” y eternas. Precisamente es por esa razón que es crucial que el patrimonio, como testigo de nuestra diversidad cultural, permanezca como un recurso del que podemos aprender no sólo nosotros sino futuras generaciones. He propuesto un “principio de la esperanza” (inspirado en la tradición marxista, aunque no puedo citar un versículo específico de los textos sagrados): las prácticas culturales son dinámicas, dialécticas: surgieron en algún momento (no son eternas), se han transformado y, el menos en potencia, podrían transformarse de nuevo, para bien, mediante el trabajo colectivo: *el cambio es posible*. Tener presente esa posibilidad puede motivarnos a lograr las mejoras que nuestras sociedades (y nuestro planeta) urgentemente requieren.

El modelo de comunicación por objetivos, combinado con una perspectiva de este tipo, nos permite formularnos cuando menos cuatro preguntas cuando estamos empezando el proceso de diseño de una exposición u otros tipos de programas de divulgación con diferentes medios, como un audio guía, una visita personalizada o virtual; son cuatro preguntas que pueden ser de gran utilidad para clarificar si lo que estamos proponiendo puede ser realmente relevante. Las cuatro asumen que, a diferencia de los museos comunitarios (al menos los de Oaxaca, México –ver al respecto Morales y Camarena (2009)–, no es la propia comunidad la que ha decidido qué quiere decir y cómo decirlo. Es decir, son particularmente útiles cuando no contamos con el privilegio, de entrada, de un requerimiento por parte de nuestro público, cuando no estamos diseñando a solicitud suya... Aquí los estudios prospectivos de público pueden ayudar mucho (Pérez et al. 2017), como en el diseño que hicimos para el Museo de Frontera, en estado sureño de Tabasco.

La primera es: eso que quiero decir *¿realmente le puede interesar al público?* Sin primero contar con su atención e interés, el resto será cuesta arriba. Y, aunque entiendo que los detalles del uso de ciertos moluscos como desgrasante de arcillas usadas en vasijas de bordes

evertidos del Formativo Medio (¡ufff!), son seguramente fascinantes para alguien que ha dedicado su vida a estudiarlos, puedo apostar a que al resto de la población probablemente lo tiene sin cuidado. No es algo que requieran saber o que sea de utilidad en sus vidas, al menos en la tediosa formulación que yo he empleado. Debe haber (y normalmente los hay), significados compartidos más profundos, desde el ingenio o la creatividad humana; la capacidad de resolver problemas que resultaban claves en la cotidianidad; el papel del esfuerzo en el trabajo o la dedicación a un oficio; y otros que seguramente Ustedes pueden contribuir, que serían un mejor eje para una exposición sobre desgrasantes cerámicos si queremos que resulte atractiva y útil a los públicos.

La segunda pregunta es: eso que quiero decir, *¿puede permitirnos desnaturalizar alguna práctica que en nuestra sociedad damos por sentada?* La mejor manera de promover no la tolerancia, que en mi opinión implica una relación asimétrica, sino el respeto, es entender la naturaleza de la diversidad cultural: el patrimonio cultural es un enorme repositorio de soluciones a problemas compartidos, del que podemos nutrirnos, más que pretender que nuestras prácticas actuales son las únicas y “correctas”.

La tercera pregunta es: eso que quiero decir, *¿puede permitirnos historizar alguna práctica que en nuestra sociedad damos como natural por ser muy antigua?* El etnocentrismo tiene su equivalente en lo que, a falta de mejor término, podríamos llamar “cronocentrismo”: lo que sucede hoy lo proyectamos sin mucha preocupación al pasado, “eternizando” entonces prácticas que pueden ser incluso muy recientes. El mostrar que ha habido diferentes prácticas en diferentes épocas, que respondían a sus respectivos contextos, puede invitarnos a reflexionar sobre las nuestras.

La cuarta pregunta implica, en cierto sentido, una otra “cara de la moneda” de las dos anteriores: *¿de qué manera lo que quiero decir es capaz de mostrar, al mismo tiempo, nuestra Humanidad común?* Es decir, una vez entendida esa diversidad entre sociedades y épocas distintas, es importante recuperar que, detrás de ellas, somos todos la misma especie, que compartimos necesidades y predicamentos que, si bien están histórica y culturalmente situados, se remiten a nuestra (cambiante) condición humana común. A veces la importancia del patrimonio se reduce a verlo como

el sustento de identidades particulares. Pero la exaltación de esas identidades está detrás de muchos de los conflictos actuales. Creo que es tan o más importante que rescatar las identidades el reivindicar nuestra Humanidad común, lo que puede favorecer la solidaridad.

La Divulgación Significativa está en perpetua construcción. Cada nueva experiencia

nos abre nuevas perspectivas y posibilidades. Pero me parecía importante compartir con las personas que lean este texto, al menos la fotografía instantánea de uno de sus componentes: el modelo de comunicación por objetivos y algunos elementos del enfoque antropológico-histórico que quizá puedan serles útiles en sus respectivos frentes de batalla...

## Referencias

- Barragán, I. (2015): *Interpretación temática para una congruencia discursiva entre los museos de sitio y el patrimonio arqueológico: El caso Xochicalco*. (Tesis de Maestría en Museología), ENCRyM, México.
- Colquhoun, F. (2005): *Interpretation handbook and standard: distilling the essence*. Dept. of Conservation, Wellington, N.Z.
- Falk, J.H.; Dierking, L.D. (2011): *The Museum Experience*. Left Coast Press, Walnut Creek.
- Gándara, M. (2018a): De la interpretación temática a la divulgación significativa, en: Gándara, M., Jiménez, A. (Eds.), *Interpretación Del Patrimonio Cultural: Pasos Hacia Una Divulgación Significativa En México*. INAH, CDMX: 29–96.
- Gándara, M. (2018b): Curador, mediador, intérprete: roles cambiantes en el campo de la educación patrimonial, en: De la Torre, G., García, E. (Eds.), *Estudios Sobre Conservación, Restauración y Museología*. ENCRyM/INAH, México: 132–145.
- Gándara, M. (2018c): La divulgación significativa como estrategia de comunicación educativa. *Educação Temática Digital* 20: 662–679.
- Gándara, M. (2015): Difundir o divulgar: he ahí el dilema, en: Jiménez y Gándara, (Coords). *El Patrimonio y Las Tecnologías Digitales. Experiencias Recientes Desde México*. INAH-CONACYT. México: 56–69.
- Gándara, M. (2012): La divulgación de la arqueología: una aproximación desde el marxismo al problema de la puesta en valor. En *Boletín de Antropología Americana* 47:203–228.
- Gándara, M. (2004): La interpretación temática: una aproximación antropológica. En Hernández, H. y Quintero, V. (Coords.): *Antropología y Patrimonio: investigación, documentación e intervención*. Comares, Sevilla: 10-124.
- Gándara, M. (2021): La educación patrimonial: los retos del patrimonio cultural, en *Imágenes de Un Mismo Mundo: La Educación Patrimonial En Iberoamérica*. Gerencia del Centro Histórico y Patrimonio Cultural de la ciudad de Puebla, Puebla: 147-163
- Ham, S. (2013): *Interpretation: making a difference on purpose*. Fullcrum, Golden, Col.
- Janes, R. (2009): *Museums in a Troubled World: Renewal, Irrelevance or Collapse?* Routledge, London.
- Larsen, D. (2009): An interpretive dialog, en: *Meaningful Interpretation: How to Connect Hearts and Minds to Places, Objects, and Other Resources*. Eastern National: National Park Service, Washington, Pa.
- Lasswell, H. (1971): The Structure and Function of Communication in Society, en Schramm, W. y Roberts, D. (Eds.), *The Process and Effects of Mass Communication*. University of Illinois Press, Urbana.
- Lasswell, H. (1948): The Structure and Function of Communication in Society, en Bryson, L. (Ed.), *The Communication of Ideas*. Institute for Religious and Social Studies, New York.
- Ledesma, P., Gándara, M. (En prensa): Las maquetas como herramientas para la divulgación del patrimonio arqueológico: el caso del Templo Mayor de Tenochtitlán. *Gaceta de Museos*, n/d.
- Ledesma, P., Gándara, M., Juárez, V., Morlet, L., Mera, Ma. L., Meléndez, A., M., Martínez, G. (2020): El Antiguo Museo Etnográfico. Espacio de vanguardia, reflejo de su tiempo. *Arqueología Mexicana* XVII: 74–80.
- Marvick, Dwaine (1980): The Work of Harold D. Lasswell: His Approach, Concerns, and Influence. *Political Behaviour*. 2, pp. 219–229.
- McLean, K. (1993): *Planning for People in Museum Exhibitions*. Association of Science and Technology Centers. Washington, D.C.
- Morales, T.; Camarena, C. (2009): *Manual para la creación y desarrollo de museos comunitarios*. Fundación Interamericana de Cultura y Desarrollo, La Paz, Bolivia.

- Pérez, L., Cardona, D., Pascual, M. (2017): *Estudio Prospectivo de Públicos Para el Museo de Frontera, Tabasco*. Documento en Archivo, Instituto de Cultura de Tabasco, Villahermosa.
- Querol, M.A. (2020): *Manual de gestión del patrimonio cultural*. Akal, Madrid.
- Querol, M.A. (2010): *Manual de gestión del patrimonio cultural*. Akal, Madrid.
- Querol, M.A., Martínez Díaz, B. (1996): *La gestión del patrimonio arqueológico en España*. Alianza Editorial, Madrid.
- Roberts, H., Ahlstrom, R., Roth, B. (2004): *From Campus to Corporation: The Emergence of Contract Archaeology in the Southwestern United States*. Society for American Archaeology, Washington, D.C.
- Robles García, N. (1998): *El manejo de los recursos arqueológicos en México: el caso de Oaxaca*. CONACULTA, Oaxaca.
- Sebugal, P. (1995): Divulgar, difundir, disminuir. *Información Científica Tecnológica* 18:15–22.
- Serrell, B. (1996): *Exhibit labels: an interpretive approach*. Alta Mira Press, Walnut Creek.
- Tyng, C.M., Amin, H.U., Saad, M.N.M., Malik, A.S. (2017): The Influences of Emotion on Learning and Memory. *Frontiers in Psychology* 8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01454>
- Veverka, J. (2015): *Interpretive master planning: strategies for the new millennium, philosophy, theory and practice*. Second edition. MuseumsEtc., Edinburgh.
- Veverka, J. (2011): *Interpretive master planning: strategies for the new millennium*. First edition. MuseumsEtc., Edinburgh.
- Veverka, J. (1998): *Interpretive master planning: the essential planning guide for interpretive centers, parks, self-guided trails, historic sites, zoos, exhibits and programs*. Acorn Naturalists, Tustin, Calif.

