



El voluntariado en los museos en San José: desafíos para la comunicación interna¹

“Se han preparado unas 100 personas en los últimos 10 años, pero todas han desertado rápidamente. En los últimos 10 años, no hemos logrado ninguna relación de voluntariado duradera”

Pérez, educadora del Museo Nacional de Costa Rica

Los programas de voluntariado son, a nivel mundial, un soporte básico para las instituciones culturales como museos y bibliotecas. Las personas ofrecen su tiempo por muchas razones—desde un sentimiento altruista hasta la pasión por la historia, pasando por un creciente grupo que visualiza el trabajo voluntario como la única manera de obtener experiencia laboral en el sector cultural.

En el entorno museológico los recursos son escasos, y se entiende que la mayor parte de estos debería ser destinada a la preservación de las colecciones, por lo que el voluntariado es un gran apoyo para equipos de trabajo pequeños. Las y los voluntarios pueden aportar en todas las áreas, incluyendo investigación, montaje y manejo de colecciones. Sin embargo, en Costa Rica lo usual es que su participación se limite al contacto con el público, a través de visitas guiadas.

El trabajo con personal voluntario es un gran reto para las organizaciones museísticas del país, ya que implica la creación de relaciones de mutuo beneficio entre el museo y la persona voluntaria.

Personal voluntario en los museos: tensión entre inversión y sostenibilidad

La experiencia de los Museos del Banco Central de Costa Rica (en adelante MBCCR) con personal voluntario ha involucrado personas que colaboraron en modalidades de trabajo comunal o de prácticas profesionales. Por ejemplo, Patricia Fernández, miembro del equipo de educadoras de los MBCCR, comenta que su equipo contó con el apoyo de un joven que “empezó haciendo el trabajo de la universidad, de las horas de práctica y luego conseguimos que se le diera un contrato por servicios profesionales de medio tiempo”. También han contado,



como señala Fernández, con personas que en un momento determinado tienen más tiempo y desean invertirlo en algo productivo. Tal fue el caso de una joven que estudiaba fuera del país y aprovechó sus vacaciones para ofrecerse como voluntaria, “vino ella solita y ya se ofreció... ella comprometidísima y venía todas las mañanas”.

Sin embargo, estas experiencias suelen estar marcadas por el tiempo del que dispone cada una de las personas que desean colaborar, ya sea para completar las horas que se les solicitan como requisito o para aprovechar su tiempo de ocio. De esta manera, no es usual que exista un compromiso que se pueda extender en el tiempo.

Carola Fumero, miembro del equipo de educadoras de los MBCCR, al preguntársele por qué otros intentos de voluntariado no han funcionado, comentó: “a veces nos ha pasado que un día vienen voluntarios y después se nos pierden y ya... Uno dura mucho rato capacitándolos y entonces si nos interesaría ya que haya un compromiso de una forma más seria.”

Por su parte, los pasantes consultados narraron que habían encontrado un ambiente muy positivo, con un personal de planta muy dispuesto a aceptarles como miembros del equipo, aunque fueran a permanecer por períodos tan breves como un mes. “Me sentí bien, me sentí recibida. Me trataban como una más”, afirmó Valeria Morales sobre el corto período en que realizó su práctica profesional. “Fue un trato muy agradable. Se sentía uno como en casa”, coincidió Carlos Molina.

A pesar de que se les recibe con los

brazos abiertos y se agradece su colaboración con algún pequeño incentivo, existe la conciencia de que no es un modelo sostenible, como explica Virginia Vargas, directora de la institución: “No podemos tener voluntarios a muy corto plazo porque demandan mucho esfuerzo, entonces se nos va lo servido por lo comido. No podemos nosotros entrenar gente, invertir un montón de tiempo para que la calidad de esa visita que ellos puedan estar en disposición y en capacidad de dar, tenga cierto nivel de calidad, de altura, de hondura, de legitimidad...”

Esta actitud fue común al consultar a educadoras de otros museos sobre sus actividades de voluntariado, se evidencia la dificultad entre el deseo de contar con recurso humano voluntario y el temor de que el resultado sea infructuoso y genere mayores costos para las instituciones.

Una experiencia que ejemplifica las dificultades mencionadas se denota en el departamento educativo del Museo Nacional. Miriam Pérez, educadora, explicó que tuvieron un proyecto muy exitoso, alrededor de 2004, que logró reunir un grupo de voluntarios muy comprometidos. La mayoría de ellos se reclutaron a través de la Asociación Gerontológica Costarricense (AGECO), al ser adultos mayores disponían de tiempo y experiencia. Para el 2015, continuaban llenando sus turnos de visitas guiadas cada semana. Se habían conformado como un grupo muy unido, capaz de auto gestionarse en caso de enfrentar problemas de horarios por situaciones personales, y su buena actitud permitía que aprovecharan las capacitaciones que les brindaba el museo, lo cual los desarrolló como

personas conocedoras de cada detalle de las colecciones del museo e idóneas para brindar visitas guiadas.

Sin embargo, este éxito no se tradujo en un programa sostenible. Pérez (2015) explica que a lo largo de los años han hecho esfuerzos para replicarlo, pero no han conseguido que quienes se inscriben se mantengan en el programa. Incluso, han detectado personas que se han aprovechado del programa de capacitación del museo: “era como un negocio de me preparo, ya conozco sobre la historia de Costa Rica y me voy... es más, algunos inclusive hemos notado que vienen y traen grupos, vienen como guías los fines de semana”.

Adicionalmente, una situación administrativa interna hace que este programa capacite únicamente guías para el público, mientras que otros departamentos (como investigación o museografía), reclutan voluntarios de manera independiente y burocrática, sin pretender que formen un equipo duradero. Por el contrario, no les permiten quedarse más de 6 meses ante el temor de que conservar trabajadores no remunerados viole la legislación laboral. Esto evidencia los prejuicios y la poca cultura que existen en nuestro país respecto al tema del voluntariado.

Estadías tan breves como esas (igual que han sido las de practicantes en los MBCCR) reducen las oportunidades de capacitación, por lo que las personas terminan siendo inducidas a sus puestos de manera muy breve y por parte de sus jefes directos o compañeros de trabajo. Incluso, en el área educativa del Museo Nacional, el temor a perder recursos y tiempo ha frenado capacitaciones más a profundidad para voluntarios nuevos.

Al llegar personas nuevas, “se les da los horarios de visitas en las que hay guías voluntarios en el museo y la idea es que ellos se amparen al voluntario con experiencia”, explica Pérez (2015).

A pesar de permitir que cada departamento capacite a sus voluntarios en la manera en que crea conveniente, el Museo de Arte y Diseño Contemporáneo (MADC) presenta el programa de voluntariado más estructurado que pudo identificarse.

Esta institución abre el proceso de reclutamiento cada mes de enero y se solicita a los voluntarios que se comprometan a permanecer por lo menos un año. “Tienen que enviar su currículum, enviar una carta de interés. Nosotros revisamos esa información, los llamamos para entrevista si nos interesan, y de esa entrevista seleccionamos unos cuantos. De acuerdo a los perfiles y diferentes preguntas que les hacemos, elegimos”, explica Antonieta Sibaja (2015), educadora del Museo. Explica además, que por las características de la institución, resulta muy atractivo para estudiantes de arte, que se ven beneficiados con experiencia en el gremio, participación en conversatorios y talleres y acceso a su biblioteca, entre otros recursos.

Ese fue también el mayor conjunto de beneficios que se identificó para los voluntarios. En el Museo Nacional y el Museo del Jade reportaron que ocasionalmente, si hay presupuesto, se les puede dar una jarra a final de año, o invitarlos a tomar café. El Museo del Jade, además, les brinda una camiseta para que usen durante los recorridos.

En el caso de este último, debe señalarse que trabaja con un

público particular. Al 2015, todos sus voluntarios (excepto una estudiante universitaria que solo permaneció unos meses) eran empleados del INS, a quienes se brinda la oportunidad de participar como voluntarios del Museo como parte de una gran variedad de actividades recreativas que son parte de la cultura organizacional. “Como son los mismos empleados del INS, entonces se enteran porque se dan suficiente información entre los mismos voluntarios que ya tenemos”, explicó Carolina Pérez (2015), comunicadora del Museo del Jade. A ellos se les capacita con arqueólogos, pero sus responsabilidades son pocas. “Lo único que se les pide es que cumplan el horario”, añade Pérez. A pesar de esto, no existían sanciones en caso de cancelar su participación en un turno, lo que parece ser frecuente.

Las experiencias de las personas voluntarias: ¿por qué mantenerse en un programa de voluntariado?

En la sección anterior se exploraron las percepciones de las personas encargadas de gestionar o de relacionarse directamente con las y los voluntarios. En este apartado vamos a conocer las impresiones de las personas voluntarias, sus motivaciones para hacer voluntariado, su experiencia concreta en el museo donde trabajaron de forma voluntaria y finalmente, lo que les ha dejado esta experiencia.

Contrario a lo que se podría pensar, a las personas voluntarias entrevistadas no les sobra el tiempo, más bien se trata de personas bastante ocupadas. En su mayoría son jóvenes que realizan estudios universitarios y complementan su bloque completo en la “U” con otras actividades extracurriculares y además el voluntariado. Algunas sacan el tiempo por interés propio buscando “generar nuevas experiencias” que les permitan poner en práctica conocimientos adquiridos y facilitar la comprensión de un tema de estudio. Tal es el caso de María José Navarro, exvoluntaria del Museo de Jade, que llegó al museo cuando estudiaba historia del arte, “sentía la necesidades de complementarlo con algo práctico, no solamente estudiar, sino poner en práctica los conocimientos que estaba aprendiendo.” Mientras que otras realizan el voluntariado como parte de sus ocupaciones regulares, por ejemplo, el trabajo comunal universitario (TCU) o la práctica profesional.

En general, estas personas se definieron como personas dinámicas, proactivas, comprometidas y responsables. Otros atributos que caracterizan a las personas voluntarias de los museos es que “disfrutaban y tienen facilidad para aprender a realizar nuevas tareas, para mejorar lo que les asignan y para proponer nuevas ideas para ejecutar en los museos.”

Atributos de la personalidad

- Se identifican personas comprometidas y responsables, pero que no necesariamente disponen de tiempo libre. Nicole Alpízar, quien colaboró para el MADC, realizaba una serie de actividades, aparte de asistir a los museos: “Yo vivo lejos, como a cuatro horas de San José, realmente no se me hacía difícil, pero sí cansado. Estaba llevando tesis, estaba llevando bloque completo de la U y estaba haciendo una pasantía”.
- Las personas entrevistadas también se autodescribieron con dos palabras “estudiosas” y “constantes”.

Necesidades personales y sociales

- Poner en práctica los conocimientos adquiridos: ya sean estudiantes universitarios o colegiales, tienen como objetivo desarrollar en los museos lo que aprendieron en las aulas.
- Facilitar la comprensión de su tema de estudio.
- Realizar la práctica profesional o el trabajo comunal.
- Adquirir experiencia y curriculum.

Circunstancias de vida

- Las motivaciones profesionales atraen más a los jóvenes, mientras las personas adultas mayores se sienten más motivadas por seguir activas después de jubilarse.
- Experiencias enriquecedoras y de aprendizaje, para el presente y para el futuro.
- Recibir incentivos de parte de los museos: no todas las instituciones lo hacen y no existen programas de incentivos definidos.
- Contar con los materiales necesarios para el desarrollo del voluntariado.
- Contar con personas que guíen todo el proceso, desde capacitación hasta apoyo o supervisión una vez que desarrollan su trabajo.
- Integración a la organización, un proceso definido y ágil para recibir al voluntariado genera una imagen más seria del museo. Para Navarro (2016) , su proceso para inscribirse en el Museo del Jade fue informal, debido a que obtuvo respuesta mucho tiempo después de realizar su solicitud, “extrañamente me respondieron meses después del Museo del Jade, Carolina me respondió y me dijo “¡Hola, ¿todavía está interesada en el voluntariado?” “Y pensé yo, ¡tres meses después de que yo mandé el correo!”
- Elementos para identificarse. Una colaboradora del MADC dice que tuvo un trato muy cálido. No obstante, “al inicio no tenía ni gafete y eso fue súper importante para que ellos me pudieran reconocer, era demasiado tedioso”. (Alpízar, 2016). “yo era como una persona particular que estaba ahí sin, yo realmente me veía como alguien *random* [aleatorio] que llegaba a decirles cosas como “hola, no pueden tomar fotos con flash” (Navarro, 2016)
- Supervisión como incentivo: una de las entrevistadas indicó que un horario o una estructura más fija de trabajo hubiera sido útil, con el fin de que la encargada de voluntariado supiera cómo estaba realizando sus labores y pudiera, de esta forma, brindarle retroalimentación.

Consecuencias del voluntariado

- Impacto en la vida y motivaciones a futuro: una de las jóvenes contestó, “En algún momento pensé que más adelante podría estudiar alguna carrera afín y trabajar en un museo”. (Barrantes, 2016)
- Aprendizaje: “Definitivamente, acá en el museo aprendí formas de trabajar con grupos que he puesto en práctica en los diferentes talleres comunales que como voluntaria de Cruz Roja tengo que impartir.” (Barrantes, 2016)
- Conciencia sobre las necesidades de los museos: “yo me imaginaba que el museo tenía como un súper presupuesto, que tenía un montón de gente trabajando para ellos, y trabajando me di cuenta que no y que trabajan siempre con lo menos para hacer maravillas. Eso fue lo que me dio entusiasmo.” (Alpízar, 2016)
- Expectativas de autoeficacia: “uno tiene que hacerlo como un trabajo, aunque no tenga remuneración, hay que dar el 100% y te va a exigir igual.” (Gómez, 2016)

Preguntas generadoras

1. Elabore una tabla para comparar la forma en la que están estructurados los programas de voluntariado en los distintos museos.
2. ¿Cuáles son los principales retos que enfrentan los museos al proponerse delinear un programa de voluntariado?
3. Analice los datos relativos a las experiencias de las y los voluntarios para determinar en qué medida la forma en la que están estructurados los programas de voluntariado responde a) a las necesidades y expectativas de las y los voluntarios b) a las necesidades de los museos.
4. Como relacionista público, cuáles recomendaciones le haría a los museos con el fin de establecer relaciones más sostenibles entre el museo y el personal voluntario.

1. Este estudio de caso fue elaborado por Natalia Esquivel Salas e Irene Guzmán Ferreto tomando como base el informe del proyecto de graduación intitolado “Propuesta de un programa de voluntariado para los Museos del Banco Central de Costa Rica” del cual son las autoras para optar por el grado de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación Colectiva con énfasis en Relaciones Públicas presentado en la Escuela de Ciencias de la Comunicación Colectiva en junio de 2017.

2. Comunicación personal, p. 294
 3. Comunicación personal, p. 294
 4. Comunicación personal, p. 298
 5. Esquivel y Guzmán, 2017, p. 157.
 6. Esquivel y Guzmán, 2017, p. 158.
 7. Esquivel y Guzmán, 2017, pp. 154-155.
 8. Esquivel y Guzmán, 2017, p. 156.