Museum Internacional

No 202 (Vol LI, n° 2, 1999)

Gestionar el cambio

Nº 2, 1999

ÍNDICE

Editorial 3

Documento especial: La gestión del cambio

4 Los museos y la transformación: observaciones en torno a la creatividad, la destrucción y la autoorganización *Robert R. Janes*

12 Antigüedades contempladas desde un nuevo ángulo *Susan Pearce*

18 El V&A: mirada retrospectiva sobre el cambio *Robin Cole-Hamilton*

24 El mecenazgo empresarial: un cambio radical en los museos franceses *Georgina Oliver*

29 Un equilibrio delicado: los museos y el mercado *Victoria D. Alexander*

35 Los museos húngaros en el periodo de transición *István Gedai*

38 La transformación en Sudáfrica: cuestionamiento de un legado *Amareswar Galla*

44 Gestionar el cambio o navegar en épocas turbulentas *Nancy Hushion*

Práctica 50 Los niños en los museos de África: voces del Commonwealth *Lois Irvine*

Perfil 56 Encrucijada de culturas: los museos de Marsella *Laurence Alfonsi*

ISSN 0250-4979, *Museum Internacional* (París, UNESCO), nº 202 (vol. 51, nº 2, 1999) © UNESCO 1999

OBJETOS ROBADOS

Tabla al óleo de Jan I Van Kessel que representa un ramillete de flores en una hornacina. Firmada en la parte inferior y en el centro, mide 32,5 × 23,5 cm. Fue robada en marzo de 1997 en el museo de Tournai, Bélgica.
(Referencia: IP11/393/97/IN/9573/C.OV-R.68.68.70322, Interpol, Bruselas)

Foto cortesía del Secretariado General del OIPC-Interpol, Lyon (Francia)

Editorial

En el decenio de 1980, parecía que los museos estaban sacudiéndose de encima las viejas estructuras para enfrentar un futuro brillante, llenos de optimismo:

> Diseminados por los cinco continentes, muchos museos están abriendo nuevas vías, en un intento por demostrar que el museo no es necesariamente una institución obsoleta y elitista, sino que cumple una función esencial en el mundo de hoy y de mañana. Se están produciendo actualmente una gran variedad de experimentos e innovaciones sobre la mejor manera de establecer el contacto con el público, extraer el máximo provecho de las colecciones, contratar y capacitar al personal apropiado y lograr que el presupuesto se administre correctamente y no simplemente se gaste...[1]

En el decenio de 1990, ante las severas críticas de que era objeto la institución misma del museo, el tono se hizo alarmante:

> En los dos últimos decenios, los historiadores del arte y, en particular, los profesionales de los museos, se han visto obligados a aceptar que aquellas instituciones herméticas que profesan un culto reverencial a los objetos, y en las que antes veían ingenuamente a la vez un baluarte de la educación para el bien común y un refugio para el alma, son ahora cada vez más criticadas como laboratorios de una supuesta experimentación basada en imperativos ideológicos, como instituciones en cuyos diversos discursos se manifiesta la hegemonía de la cultura burguesa elitista de Occidente... Para ser eficaces como instituciones atrapadas en la red de nuestra propia historia, no sólo tendremos que incorporar iniciativas programáticas que representen valores alternativos, sino que no tendremos más remedio que reconsiderar nuestra relación con nuestra propia historia.[2]

Hoy día, el principio – y la práctica – del cambio se presenta no como un «valor añadido», sino como la parte vital del museo. Es muy posible que esta institución decimonónica por excelencia, que atravesó el siglo XX relativamente indemne, se vea en el umbral del siglo XXI ante el desafío más serio que haya enfrentado hasta ahora. Así pues, los ingredientes mismos que diferencian a los museos de otros establecimientos de servicio público – su carácter tangible y su permanencia, sus funciones y objetivos múltiples e incluso contradictorios, sus relaciones diversas con sus distintos públicos[3] – producen ahora una intrincada trama de actitudes y expectativas que no garantizan ya la estabilidad institucional que antes los caracterizaba. Por esta razón, hemos querido examinar la noción misma de «cambio» y esclarecer las principales transformaciones teóricas y prácticas en la manera en que los museos cumplen con sus obligaciones para con la sociedad y utilizan sus recursos. El espíritu que nos ha guiado para abordar estas cuestiones es Marta de la Torre, Directora del programa Agora del Getty Conservation Institute de Los Ángeles (Estados Unidos) y ex presidenta del INTERCOM, el Comité Internacional para la Gestión del ICOM. Su iniciativa y su amplitud de miras han sido inestimables.

M.L.

Notas

1. Kenneth Hudson, *Museums for the 1980's - A Survey of World Trends*, París, UNESCO, 1977.
2. Michael Conforti, «Museums Past and Museums Present: Some Thoughts on Institutional Survival», *Museum Management and Curatorship*, vol. 14, nº 4, 1995, págs. 339-355.
3. Nobuko Kawashima, *Museum Management in a Time of Change*, Centro para el Estudio de las Políticas Culturales, Escuela de Estudios Teatrales, Universidad de Warwick, 1997 (Documento de trabajo nº 3).

Los museos y la transformación: observaciones en torno a la creatividad, la destrucción y la autoorganización

Robert R. Janes

El Museo Glenbow, Galería de Arte, Biblioteca y Archivos, situado en Calgary (Alberta, Canadá), se ha convertido a lo largo de los años en una de las instituciones culturales más destacadas del país y goza de gran prestigio en el ámbito internacional por sus exposiciones, programas y publicaciones. Robert R. Janes, su presidente y gerente ejecutivo desde 1989, es uno de los interlocutores más destacados en el debate centrado en las transformaciones que tienen lugar en las instituciones culturales del Canadá. En su libro más reciente, Museums and the Paradox of Change, *adopta una postura franca con respecto a las controvertidas transformaciones que se producen en las organizaciones culturales importantes y apela a la imperiosa necesidad de cambiar de mentalidad ahora que los museos se encuentran en el umbral del siglo XXI. A raíz de la publicación del libro, que fue galardonado con el Premio para Publicaciones por Logros Extraordinarios de la Asociación de Museos Canadienses y el Premio al Mérito de la Asociación de Museos de Alberta, Robert R. Janes ha recibido numerosas invitaciones para pronunciar conferencias, como por ejemplo el discurso principal que pronunció en la Smithsonian Institution con ocasión de su 150º aniversario. En el presente artículo, el autor establece algunas premisas básicas para la transformación dentro del contexto museológico actual.*

Cuando en 1989 accedí a la presidencia del Museo Glenbow, Galería de Arte, Biblioteca y Archivos, estaba claro que se avecinaban importantes transformaciones. Aunque en comparación con otros museos canadienses Glenbow guarda un apreciable margen de autonomía, un 25% de nuestro presupuesto de operaciones proviene del gobierno provincial de Alberta. Dado que mi llegada coincidió con la expiración de un acuerdo en virtud del cual se aportaban dichos fondos, en 1990 decidimos preparar un plan empresarial y estratégico que nos garantizara, para varios años, la financiación de parte de la provincia. Dicho plan representó una novedad absoluta para Glenbow al propiciar la participación de todos los empleados, pero también supuso una novedad absoluta para los museos del Canadá al incorporar medidas y normas expresas de calidad, así como un conjunto de valores y principios que deberían regir el trato que recibirían los unos de los otros en sus calidades de personas y empleados.

Lamentablemente, cuando la provincia rechazó el plan y la solicitud de fondos, la disminución de la financiación oficial obligó a los empleados de Glenbow a hacer frente al futuro con carácter de urgencia. Las proyecciones financieras para los cinco años siguientes indicaban un enorme déficit que concluiría con la quiebra Glenbow en 1998. Después de que en 1993 fue necesario reducir en un 20% los gastos de funcionamiento, en 1995 volvió a disminuir en un 25% el volumen de la financiación provincial. Dada la magnitud de los recortes presupuestarios, resultó imposible limitarse a retocar el organigrama. Dicho brevemente, resultó necesario asumir la responsabilidad y aprovechar la oportunidad para renovar Glenbow potenciando nuestra capacidad de transformación.

Las seis estrategias

La nueva actitud suponía un cambio en las prácticas laborales y directivas fundado en el supuesto de que los empleados defenderán como suyo lo que hayan contribuido a crear. No cabe duda de que la mejor garantía de solidez organizativa consiste en ser receptivo a las buenas ideas. La labor emprendida sirvió para preparar seis estrategias por las que se siguen rigiendo los intentos de cambio iniciados en Glenbow. Las estrategias, que van encaminadas a potenciar nuestra efectividad general, a aumentar el volumen de los ingresos y a reducir los gastos, son las siguientes:

Desarrollar asociaciones no comerciales con otras organizaciones sin fines de lucro. Así, por ejemplo, nuestra biblioteca y nuestros archivos han creado una base de datos electrónica en asociación con 24 archivos de la provincia. Esta medida ha servido para facilitar en gran medida y de manera rentable el acceso del público a nuestras colecciones.

Una nueva forma de organización. En lugar de limitarse a hacer un hueco a las transformaciones, la estructura organizativa ha de abarcarlas. Para ello hace falta una flexibilidad de organización sin precedentes, postura que, aunque muy alejada de las prácticas museológicas actuales fundadas en las líneas divisorias y en el control, refleja la paradoja según la cual «cuanta más libertad se dé a la autoorganización, más orden existirá».[1] Hemos condensado nuestra estructura jerárquica, que constaba de 22 departamentos funcionales, en cinco departamentos de trabajo multidisciplinario; uno de éstos, el de biblioteca y archivos, funciona actualmente como equipo autogestionado. Cada vez nos parece más normal en Glenbow el concepto de asimetría organizativa. Toda organización consta de diversos

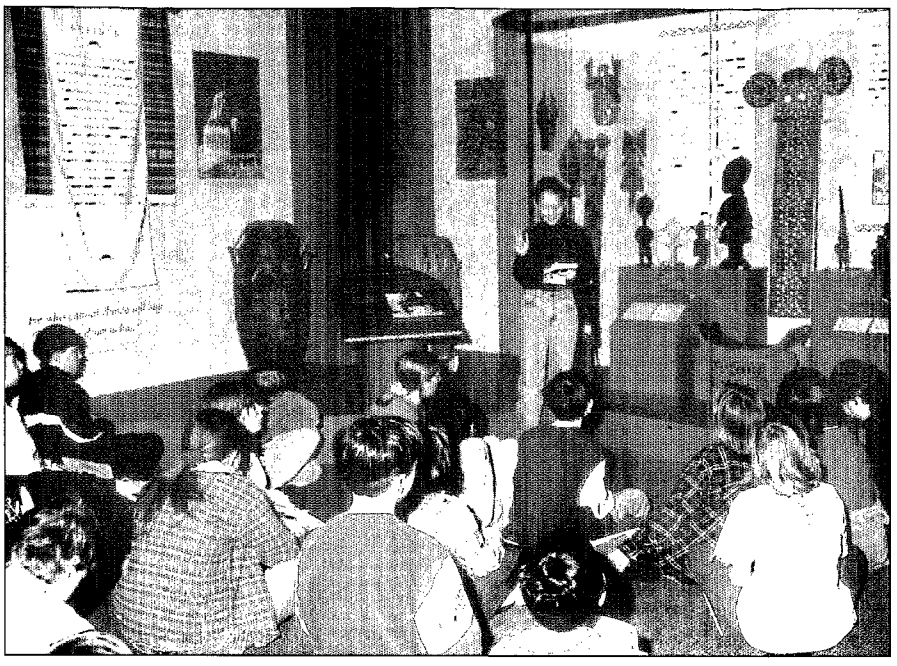


Foto: cortesía del autor

Escuela Museo de Glenbow: una alumna de quinto grado de la escuela Marion Carson comparte sus impresiones acerca de una exposición sobre África occidental.

grupos coherentes que la integran, cada uno de los cuales constituye una entidad distinta que evoluciona y crece en función de exigencias diferentes; nos parece sensato tener en cuenta este supuesto.

Servicio público. El principal objetivo de esta estrategia consiste en hallar métodos nuevos y originales de prestar servicios al público, lo cual representa una de las tareas más problemáticas que tenemos por delante. Francamente, los museos deben tener más en cuenta el mercado. Procuramos diariamente producir exposiciones, programas y servicios nuevos y originales. Actualmente, contamos con personal encargado de investigar y evaluar el factor audiencia, el cual reunió recientemente un grupo consultivo público, formado por personas que no visitaban Glenbow o no aprovechaban sus servicios para averiguar los motivos de este distanciamiento.

Racionalización de los procesos empresariales. En este sentido, el objetivo consiste en examinar de forma continua la manera de simplificar y mejorar nuestra labor a fin de reducir los gastos de funcionamiento, la burocracia y el peso de la tradición sin que disminuyan los ingresos.

Retirada de objetos de nuestras colecciones. Hemos preparado y puesto en práctica un plan multianual encaminado a recaudar millones de dólares vendiendo objetos de gran valor, pero irrelevantes en el ámbito de nuestro mandato, con el fin de crear un fondo fiduciario restringido que genere ingresos destinados exclusivamente al cuidado de nuestras colecciones esenciales.

Actividades comerciales. Para favorecer esta estrategia, que tiene por objeto generar ingresos adicionales, hemos creado una dependencia comercial denominada Glenbow Enterprises. Así, por ejemplo, hace poco construimos en Calgary un museo para la empresa Gulf Canada Resources Ltd.

Sin embargo, ninguna de estas estrategias basta por sí sola. Su valor reside en su capacidad de interacción y en el equilibrio que aportan a nuestro trabajo.

La realidad actual

Muchos empleados de museo tienen la sensación de que, hagan lo que hagan para garantizar la supervivencia, el crecimiento y la prosperidad de sus organizaciones, nunca basta. La respuesta a este dilema reside, en parte, en un cúmulo de circunstancias diversas (démosle el nombre de «realidad actual») en que se desenvuelve nuestra vida profesional y privada. Si pasamos por alto estas cuestiones, ya sea voluntaria o involuntariamente, nos va a costar cumplir nuestras aspiraciones de orden personal o en cuanto institución. Merece la pena analizar algunos componentes de la realidad actual, pues entendiéndolos y aceptándolos quizá contribuyamos a una renovación institucional sostenida, además de potenciar nuestra responsabilidad y nuestra creatividad personales.

La presente descripción de la realidad actual en que se desarrolla la labor museológica contemporánea parte de dos supuestos. En primer lugar, los empleados del museo aspiran en cierta medida a realizarse por medio de su trabajo, es decir, quieren que su empleo les brinde cierto margen de logro, autonomía, responsabilidad y control personal, además de servirles para potenciar su identidad personal. En segundo lugar, puede que, como organización y como institución social, el museo constituya el entorno que más posibilidades encierra en todo el mundo para llevar a cabo tareas con libertad y originalidad. A diferencia del sector privado, no parte de cuotas de producción diarias; a diferencia del sector público, no está obligado a decretar políticas oficiales impopulares. En resumen, el museo forma un entorno laboral realmente privilegiado, si bien es evidente la desventaja que representan lo reducidos que suelen ser los salarios. A finales del siglo XX, ¿cuántas personas están en situación de trabajar en instituciones cuyos objetivos y sentidos coinciden? Todos los empleados de museo se encuentran en esta situación.

La metáfora de la organización

Hay que reconocer que, además de que la labor museológica es compleja, nuestras organizaciones son sumamente ambiguas y paradójicas. El verdadero problema consiste en aprender a hacer frente a dicha complejidad y no se soluciona recurriendo a un único marco de referencia. Más bien hay que servirse de metáforas, es decir, hay que tratar de entender un elemento determinado de la experiencia por mediación de otro. Al servirnos de metáforas enriquecemos nuestra visión del mundo y sentamos las bases para revelar aspectos poco analizados de la vida y el trabajo.

La vida organizativa es buen ejemplo de lo señalado. Los museos pueden ser muchas cosas a la vez, como por ejemplo:

- *Máquinas*, lo que equivale a afirmar que las personas y el trabajo que desempeñan se acoplan en función de un esquema concreto basado en el principio de racionalidad funcional (piénsese en las administraciones).
- *Sistemas políticos*, metáfora que refleja una serie de redes flexibles de personas con diversas tendencias, agrupadas por algún tipo de interés propio centrado, por ejemplo, en el lucro, la trayectoria profesional o la influencia. De hecho, criticamos frecuentemente a nuestras organizaciones por su carácter excesivamente político, partiendo de un concepto de la política exclusivamente negativo, dominado por la manipulación y el egoísmo. Lo cierto es que tal postura es de alcance limitado, pues la política sirve a menudo de instrumento de acción efectiva plasmada mediante argumentaciones, consensos y compromisos. La política interna encierra también aspectos creativos.
- *Inteligencias*, si bien yo no he conocido ningún museo que merezca realmente esta denominación. Nos queda mucho por hacer antes de que los museos dispongan de la flexibilidad, la resistencia elástica y la capacidad de invención con que funciona la mente humana.

La metáfora de la «inteligencia» se refiere en realidad a la aptitud de la organización para aprender a aprender. Para ello es fundamental partir de una filosofía de replanteamiento, que exige que cada uno de nosotros ponga en tela de juicio el conjunto de normas, políticas y procedimientos museológicos básicos. Los museólogos no aceptan fácilmente la filosofía del replanteamiento, en parte porque adoran las vacas sagradas que abundan en la profesión. Entre las vacas sagradas más veneradas destacan la oposición, de carácter a menudo histérico, a toda propuesta de retirar elementos de las colecciones y la convicción de que todo programa o servicio encaminado a atraer a grandes sectores del público compromete nuestra seriedad profesional.

Esta manera de pensar «en blanco o negro» sólo podrá superarse cuando adoptemos una actitud de reflexión más abierta que nos permita aceptar la idea de que en nuestro trabajo el error y la incertidumbre son inevitables. Si no fomentamos el examen de distintos puntos de vista estamos condenados a verlo todo desde nuestra propia perspectiva interna. Conviene sopesar lo que al respecto afirma Peter Drucker, que es uno de los estudiosos contemporáneos más leídos e influyentes en el campo de las organizaciones modernas y la gestión de las mismas, cuando señala que «en el comercio, las transformaciones radicales provienen siempre del exterior de la empresa, y no del interior».[2]

El pasado se diferencia del futuro

Al pasar de la metáfora de la organización al tema de la transformación, es preciso

Foto: cortesía del autor

La profesora Amalia Samois y sus alumnos de quinto grado en una exposición sobre comerciantes de pieles, parte de la Escuela Museo de Glenbow.

entender también lo que ésta supone para la actividad museística. Hay que señalar dos cuestiones fundamentales con respecto a la relación que guardan las transformaciones y los museos.

En primer lugar, el futuro no es predecible, a pesar de los miles de millones de dólares que emplea una industria para decirnos lo contrario. El motivo es que la causa y el efecto suelen guardar en las organizaciones una relación compleja que es muy difícil de detectar y que ambos factores suelen estar separados en los planos local y temporal. Esta dinámica, conocida con el nombre técnico de «retroalimentación no lineal», se produce cuando los vínculos entre causa y efecto se diluyen entre los detalles de lo que ocurre en el proceso intermedio. Nadie puede ni predecir el futuro de una organización ni tomar el timón de ésta para orientarla hacia dicho futuro.[3]

Así pues, en vista de que los empleados de los museos no saben hacia dónde se encamina el museo, dado que el futuro es imprevisible, conviene que cada uno crea en algo distinto. Todos deben cuestionar todo y han de propiciar nuevos puntos de vista por medio de diálogos y debates. Esta práctica constituye lo que Peter Drucker denomina «renunciación». Este autor recomienda a las organizaciones que cada tres años pongan en tela de juicio el conjunto de sus creencias y actividades a fin de mantenerse alerta, disponer de la capacidad de adaptación necesaria y no dejarse arrastrar por los acontecimientos. De esta manera, crearán, inventarán y descubrirán sobre la marcha su punto de destino, lo cual constituye el verdadero sello distintivo de toda organización innovadora.[4]

Tendemos, en cambio, a edificar sobre nuestros puntos fuertes y a tratar de adaptarnos al entorno actual sin dejar de dedicarnos a hacer cada vez mejor lo que ya hacemos bien. Al empeñarnos en reproducir nuestro comportamiento pasado y presente, sólo podemos obtener transformaciones por incremento.

La Escuela Museo de Glenbow es un buen ejemplo de la necesidad de replantearnos los métodos de trabajo. Antiguamente, los colegiales iban una vez al año de excursión a Glenbow, donde pasaban una o dos horas. Aunque seguimos ofreciendo este servicio, un empleado del museo de ideas originales planteó una nueva estrategia. Ahora nos visitan 30 clases de niños que pasan en Glenbow un mínimo de cinco días por clase. Estas clases, incluyendo los profesores y los padres que se ofrecen voluntarios, colaboran todas las semanas con un máximo de 35 empleados de Glenbow partiendo de un plan de estudios hecho a la medida, que armoniza los recursos con que cuenta Glenbow, únicos en su género, con las necesidades del maestro de la clase. Este innovador enfoque, basado en el aprendizaje por la experiencia, ha influido enormemente en estudiantes, profesores y padres y ha atraído un patrocinio empresarial de carácter multianual. Hemos emulado a las organizaciones prósperas del sector privado al encontrar

Foto: cortesía del autor

Estudiantes de la Escuela de Supervivencia Cultural de los Indios de los Llanos colaboran con Glenbow en la preparación de una exposición montada en 1998 bajo el título «Las reuniones tradicionales vistas por los jóvenes nativos».

usos originales para nuestros recursos, que son verdaderamente singulares, creando de paso una demanda de dichos recursos, que hemos logrado satisfacer. Nadie nos ha pedido crear una escuela museo.

El segundo punto que deseo señalar en relación con los museos y las transformaciones es que hace falta admitir que nos vemos involucrados en lo que se denomina transformación sin plazos definidos, lo cual significa que no sabemos con certeza ni lo que motivó la transformación ni todas las consecuencias que se derivarán de la misma. Los antiguos métodos de trabajo no funcionan necesariamente y abundan la ambigüedad y el desconcierto. No cabe duda de que muchos museos atraviesan un periodo de transformación sin plazos definidos. Puesto que nadie sabe con certeza absoluta cómo actuar, debemos experimentar.

La autoorganización y la responsabilidad compartida

Está de moda hablar de transformación, pero debemos ir más allá de las simples palabras y examinar a fondo la mejor manera de prepararnos y de preparar a nuestros museos para hacer frente a la transformación con espíritu constructivo. Una de las manifestaciones que más promete al respecto es el concepto de autoorganización, fenómeno colectivo que surge espontáneamente cuando los miembros de un grupo se comportan de forma coherente a falta de una jerarquía formal dentro del grupo o de una autoridad impuesta desde fuera. Las personas actúan por iniciativa propia en lugar de acatar las órdenes dictadas por el personal directivo.

¿Qué ventajas encierra la autoorganización en el campo de la museología? Dado que no existe individuo alguno capaz de tomar por cuenta propia el timón de la organización en rumbo al futuro, hemos de admitir que lo que ocurre con nuestros museos se crea y emerge a partir de los intercambios de carácter autoorganizativo que mantienen las personas que lo componen. Pese a la abundancia de ideas recibidas en torno a la gestión y el control, el personal directivo no puede regular estas circunstancias, aunque sí puede ejercer una gran influencia sobre ellas.

La inestabilidad y la imprevisibilidad, factores predominantes en los sistemas naturales, también son elementos decisivos para sustentar la creatividad y para lograr que las cosas se hagan de otra manera. Un ejemplo extremo de inestabilidad generada intencionalmente lo constituye el caso de la empresa Honda Motor Company, donde se fomenta el enfrentamiento entre empleados a fin de romper con los viejos moldes y promover la creatividad. Se dice que el antiguo presidente Kawashima declaró en una ocasión lo siguiente: «Decidí renunciar al cargo de presidente porque los empleados empezaron a coincidir con mi opinión el 70% de las veces».

Al margen del ejemplo de Honda, no sería sensato que toda la plantilla ejecutiva del museo dimitiera en bloque. Existen mecanismos alternativos para fomentar voluntariamente la inestabilidad

y la autoorganización. He aquí algunos ejemplos:

- Los dirigentes no deben imponer soluciones. Antes bien, debe procurarse que las soluciones y las estrategias de transformación surjan de todos los sectores de la organización a partir de iniciativas locales. Esto supone que los dirigentes deben escuchar y entender, mas no renunciar a la autoridad que les incumbe con respecto a la decisión final.
- Esto requiere que el museo se conozca a sí mismo y que el personal directivo promueva constantemente este tipo de conversaciones acerca de ¿quiénes somos y quiénes queremos ser?
- Dado que la búsqueda de soluciones está lejos de ser un proceso neto y preciso, debe tolerarse el desbarajuste en la totalidad del museo. Con este tipo de libertad proliferan la diversidad y el desorden; así pues, hay que estar preparados.
- Hace falta actuar, pues el debate y la planificación no pueden prolongarse indefinidamente. La experimentación, que tiene igualmente una importancia decisiva, debe ser fomentada y apoyada. Hemos incorporado la necesidad de experimentar al método de funcionamiento de Glenbow.
- Hemos de prepararnos para un periodo prolongado. En la esfera de las tradiciones de los museos, la transformación sin plazos definidos y la autoorganización son tareas complicadas para las que hacen falta enormes dosis de conciencia de los propios actos, dedicación y tiempo. Afirma un especialista en temas de organización que toda transformación bien fundada lleva nada menos que entre tres y diez años.[5]

Foto: cortesía del autor

El programa social de reminiscencias de Glenbow en pleno funcionamiento: el material del programa se preparó con trabajadores de la salud pública con objeto de propiciar recuerdos, debates y contactos entre las personas de edad.

El mercado como relato edificante

Todo debate dedicado a la transformación del museo debe partir de las circunstancias generales en que se desenvuelve nuestra labor en América del Norte, sobre todo en lo que atañe a la economía de mercado. Según una de las verdades más arraigadas acerca del mercado «en la medida en que predomina una creencia en nuestra sociedad actual, esta creencia se centra en la magia del mercado. La doctrina del *laissez-faire* capitalista sostiene que la mejor manera de contribuir al bien común consiste en dedicarse sin trabas a satisfacer el interés personal».[6]

Esta observación no sorprenderá al lector; lo que sí sorprende es que surja un sentimiento de oposición a esta creencia en el mercado. ¿Qué aducen algunos de estos iconoclastas? En opinión de George Soros, que puede que sea el financiero más importante del mundo, la amenaza que acecha a nuestra sociedad abierta y democrática ya no es el comunismo, sino el propio capitalismo, cargado de un exceso de individualismo y competencia y falto de colaboración. Piénsese también en lo que señala Charles Handy: «el actual sistema capitalista no va a mantenerse. Se da por supuesto que la empresa es propiedad de accionistas que pueden venderla, pero cada vez es más habitual que la empresa esté formada por conocimientos pertenecientes a determinadas personas. Cuando éstas se sientan molestas por ser propiedad de otras, se marcharán».[7]

Estos mensajes encierran una importancia crucial para los museos, pues afirman lo que ya sabemos, es decir, que el dinero es una escala tosca para medir el éxito. Aún más importante resulta el hecho de que asistamos a una oposición dirigida contra quienes sostienen que el mercado posee la verdad absoluta. Los museos saben muy bien que nadie monopoliza la verdad, por la sencilla razón de que todos los museos competentes reconocen y celebran la diversidad del pensamiento y de la acción. En este sentido cabe hablar de las numerosas posibilidades que encierra el museo como institución pública; los museos seguirán expandiéndose para cumplir su cometido, la responsabilidad de celebrar la diversidad.

Lo dicho resulta aún más importante si aceptamos la observación de que, efectivamente, el mercado y sus actividades minan la confianza. El denominado tercer sector comprende las organizaciones de las que depende el mercado, organizaciones que ni forman parte del gobierno ni son empresas. Todas las organizaciones del tercer sector, incluidos los museos, amplían y enriquecen el capital social en que se funda el mercado. Pese a la creencia de los neoconservadores en el principio de que los mercados generan las comunidades, ocurre realmente lo contrario: las comunidades generan la confianza en la que se sustenta el mercado.

La oposición a la ideología de mercado imperante nos sirve para entender mejor algunas de las complejidades que conllevan las labores museológicas, pues los museos son verdaderas carteras diversificadas. Muchos aspectos de nuestra labor, como la gestión de las tiendas y restaurantes, están sujetos a las leyes del mercado; mientras que otros (como el cuidado a largo plazo de las colecciones) no tienen relación con los negocios con fines lucrativos ni la tendrán, probablemente, jamás.

Lo que hay que evitar a toda costa es el supuesto simplista de que o bien los negocios, o bien el sector con fines no lucrativos, encierran en exclusiva la clave del porvenir. Hemos de dar cabida a lo mejor de uno y otro sistema de valores y hemos de servirnos de ambos para tratar de dotar a nuestros museos de una sustentabilidad equilibrada.

A fin de cuentas, «las dimensiones decisivas de la carencia en el marco de la vida humana no tienen carácter económico, sino existencial. Tienen que ver con la necesidad que tenemos de tiempo libre y contemplación, paz espiritual, amor, comunidad y de realizarnos como personas».[8]

La clave de la gestión de las organizaciones en el siglo XXI reside en mantener un equilibrio inteligente entre la teoría y la práctica. Para que resulte válida, la teoría debe ser aplicable en el mundo laboral, el cual debe inspirarse en la reflexión. Espero únicamente que este equilibrio fundamental adquiera categoría de norma entre todos los empleados de museo. Sin embargo, la gestión no es más que uno de los componentes necesarios para que avancen nuestras organizaciones. Todo el personal de museo está en situación de actuar decisivamente con respecto a las cuestiones y oportunidades contemporáneas y debería considerar las siguientes posibilidades:

- Participar en los planos interior y exterior. Como señala un autor, «Si uno se queda esperando a que le den órdenes, va a pasarse mucho tiempo esperando».[9]
- Desarticular las jerarquías de control que imperan en sus museos, potenciando la autoorganización.
- Cuidarse de quienes convierten las transformaciones en causas de fracaso.

También hace falta vigilar sin cesar las señales de vida de su museo. Las signos vitales críticos son:

- *Poder.* ¿Creen los empleados que disponen de poder para actuar de forma efectiva?
- *Identidad.* ¿Se identifican los empleados estrechamente con su profesión o departamento, o se identifican con el museo en general?
- *Conflicto.* ¿Ignoran los empleados los problemas como si no existieran o les hacen frente para resolverlos? (Escuchar es imprescindible, y conviene recordar que tenemos dos orejas y una boca).
- *Aprendizaje.* Simplificando, ¿cómo enfrenta su museo las nuevas ideas? ¿Las pasa por alto o las potencia?

En su conjunto, estos cuatro signos vitales representan, en términos generales, importantes indicios del estado de salud y de adaptabilidad de un museo cualquiera. Si se permite que cualquiera de ellos se deteriore en exceso, los resultados pueden ser sumamente destructivos.

Considerando la importancia que se da actualmente a la gestión, y la sucesión de técnicas de último modelo, hay que insistir una y otra vez en una cuestión: los expertos venidos de fuera no tienen necesariamente la fórmula que necesita una organización para resolver sus problemas o para mejorar. De hecho, los verdaderos expertos en los asuntos de una organización y en la manera de mejorarla suelen ser sus propios miembros; la única dificultad reside en que buena parte de este conocimiento tiene carácter tácito o no se lo pone a prueba.

Una transformación significativa dentro de un museo requiere una especie de muerte y es descabellado esperar que la búsqueda de soluciones nuevas no sea motivo de enfados, frustraciones y decepciones, sobre todo cuando las transformaciones van más allá de meros retoques cosméticos. En Glenbow hemos entendido que la manera de ejercer presión sin que la organización nos responda con más presión consiste en equilibrar la investigación y la acción, pues el uso indiscriminado de soluciones de moda tiene resultados tan destructivos como los que proceden de la adoración pertinaz de la tradición. Dado que en el plano organizativo las transformaciones suelen tener un cariz caótico y a menudo misterioso, no tenemos más remedio que actuar con toda la inteligencia y benevolencia que nos sea posible.[10] ■

Agradecimientos. El presente artículo es una versión revisada de una conferencia pronunciada con motivo de la reunión anual de la Asociación de Museos de Arizona, que se celebró del 29 de abril al 2 de mayo de 1998 en Flagstaff (Arizona, Estados Unidos). Deseo dar las gracias a Denise Savage-Hughes por su ayuda en la tarea editorial y a Evy Werner, que mecanografió los distintos borradores. La Junta de Rectores de Glenbow respaldó, sin excepción, los intentos que he hecho para registrar y dar a conocer la labor de transformación organizativa llevada a cabo en Glenbow. Les estoy agradecido por ello y por su compromiso colectivo con las tareas de aprendizaje. También agradezco los valiosos comentarios de Richard Forbis, Doug Leonard, Abby Day, Ron Marsh, Melanie Kjorlien y Barry Agnew con respecto a un borrador anterior. Como el presente artículo se basa en mi reciente obra titulada *Museums and the Paradox of Change* [Los museos y la paradoja de la transformación], he de dar igualmente las gracias a todas las personas que contribuyeron a la elaboración de la misma y, en especial, al personal de Glenbow; son tantas las maneras en que ha orientado mis reflexiones y enriquecido mi experiencia que no puedo enumerarlas.

Notas

1. Erich Jantsch, *The Self-Organizing Universe*, Oxford, Pergamon Press, 1980.
2. Citado en Robert Lenzner y Stephen S. Johnson, «Seeing Things as They Really Are», *Forbes*, 10 de marzo de 1997, págs. 122-128.
3. Véase Ralph D. Stacey, *Managing the Unknowable*, San Francisco, Jossey-Bass, 1992.
4. Peter F. Drucker, *Managing in a Time of Great Change*, Nueva York, Truman Talley Books/Plume, 1995.
5. Margaret Wheatley, «Goodbye, Command and Control», *Leader to Leader*, nº 5, verano de 1997, págs. 21-28.
6. George Soros, «The Capitalist Threat», *The Atlantic Monthly*, vol. 279, nº 2, febrero de 1997, págs. 45-58.
7. Charles Handy, «The Search for Meaning», *Leader to Leader, op. cit.*, págs. 14-20.
8. Thomas E. Weisskopf, citado en Fritjof Capra, *The Turning Point*, Nueva York, Bantam Books, 1982.
9. Charles Handy, *The Age of Unreason*, Boston, Harvard Business School Press, 1989.
10. Por razones de espacio no es posible publicar la extensa bibliografía que adjunta el autor; para consultarla, sírvanse dirigirse a *Museo Internacional*. – Ed.

Antigüedades contempladas desde un nuevo ángulo

Susan Pearce

Según Susan Pearce, el museo, en cuanto construcción social generadora de conceptos provistos de carga ideológica relativos al conocimiento y la verdad histórica, ha de convertirse en un espacio cultural «reflexivo e indagador» en el que «las colecciones existentes se expresen con una voz nueva». A juicio de la autora, dicha evolución supone una transformación radical de las actuales prácticas y posturas en materia de gestión de museos. Tras formar parte del personal de conservación del Departamento de Antigüedades de los museos nacionales de Merseyside y del Exeter City Museum, la autora se incorporó en 1984 al Departamento de Estudios Museológicos de la Universidad de Leicester, donde fue nombrada profesora de Estudios Museológicos en 1990 y Decana de Humanidades en 1996. Ejerció la Presidencia de la Asociación de Museos de 1992 a 1994. Ha escrito y compilado numerosos libros, como por ejemplo Museums, Objects and Collections (1992), On Collecting: An Investigation into Collecting in the European Tradition (1995) y Collecting in Contemporary Practice (1998).

Los museos, al igual que otras instituciones, se encuadran en un contexto histórico concreto. Fueron creados originalmente en el marco de un determinado conjunto de circunstancias que conformaron sus «relatos de fundación» prototípicos; su evolución posterior conserva las características del momento y el lugar en que surgieron, por mucho que se vayan ajustando a la coyuntura cambiante. La paradoja que subyace al funcionamiento de los museos, a las puertas del nuevo milenio, consiste en conciliar exigencias de signo opuesto a fin de no destruir los rasgos heredados dignos de aprecio sin dejar de hacer frente a los nuevos dilemas. Así pues, hemos de analizar el carácter del «relato de fundación» y sus efectos, evaluar las opiniones y necesidades contemporáneas y tratar de conjugar, con miras al futuro, medidas que resulten mutuamente satisfactorias.

Relatos de fundación

Las ideas en que se origina el concepto de museo tardaron mucho tiempo en concretarse y se remontan a la prehistoria pero, en cuanto institución reconocible, el museo surgió en los decenios que preceden o siguen al año 1700 en el marco de lo que se suele denominar la época moderna, es decir, el periodo de la historia europea que se inició hacia el año 1450 y concluyó alrededor del año 1950. La mentalidad particular de esta época dio lugar a un conjunto de conceptos que son fundamentales para entender por qué la tradición del museo es como es.

La modernidad se caracteriza por la elaboración de grandes narrativas de intención explicativa cuya importancia y pertinencia se consideraban de orden universal. En el fondo, dichas narrativas partían de la creencia – y *era* una creencia – en que los seres humanos eran capaces de contemplar y entender la realidad objetiva, que estaba «allá fuera» sujeta a criterios de verdad fundados en la presentación de pruebas convincentes. Así surgió el discurso del conocimiento científico, al que se llega aplicando la razón humana a los fenómenos que se observan en la naturaleza. Son productos de tales presupuestos la clasificación taxonómica de animales y plantas que, con el nombre del sueco Karl von Linné (Linnaeus), todavía se sigue usando y las teorías de Darwin relativas a la selección natural y la evolución a partir de formas sencillas que van ganando en complejidad. También dio pie este discurso al concepto del tiempo como línea recta que va de un antes a un después y a la idea de que los acontecimientos concretos se vinculan cronológicamente formando la secuencia de causa y efecto que se pasó a conocer con el nombre de historia. Este último postulado era diametralmente opuesto a la mayor parte de las tradiciones que consideran al tiempo como un ciclo que, consecuentemente, se repite sin cesar a medida que se reproducen las conjunciones anteriores y que los individuos renacen. Los atributos morales característicos de los grandes hombres (y de alguna que otra mujer) del pasado histórico se podían encarnar en los objetos que les pertenecieron y en las obras de arte que los conmemoraban. Era fácil amoldar esta idea a los conceptos de nacionalismo y de «progreso» que era, este último, el término favorito de los europeos para describir su expansión política e imperialista más allá de Europa por tierras adonde, como es lógico, llevaron, junto con todas las demás instituciones del colonialismo, sus propios museos.

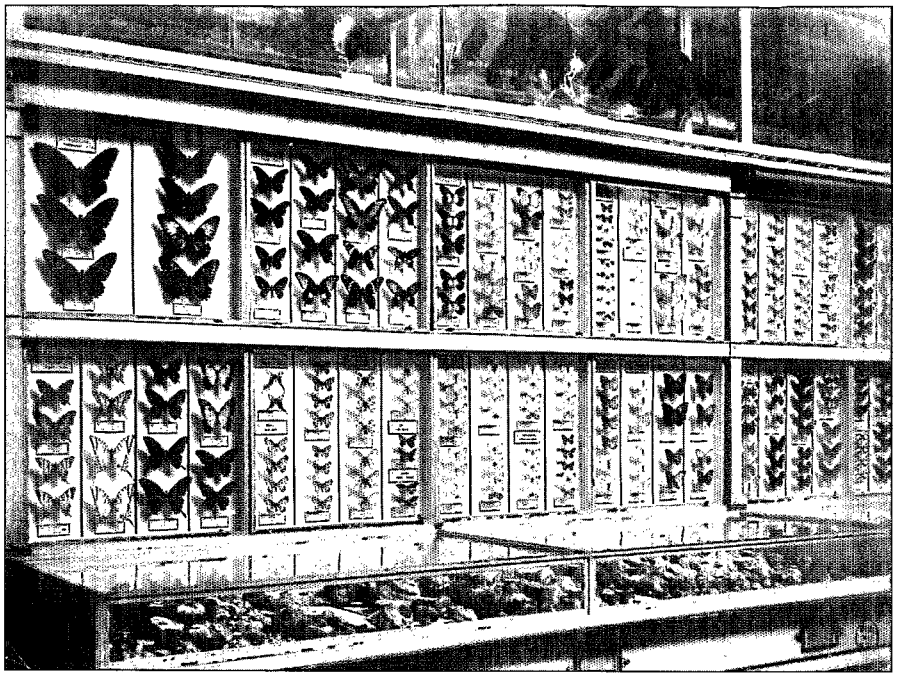
El mundo moderno era también un mundo de cosas, de objetos y de bienes materiales. El discurso económico, afín a los discursos científico, ético e histórico,

se fundaba en un sistema interdependiente de producción, consumo, crédito e interés que se suele denominar capitalismo, sistema que da por sentado un aumento incesante de la demanda de bienes, alimentado por su propio impulso. Tanto en el plano individual como en el colectivo, el mundo moderno llegó a definirse en función de la posesión de bienes, que a su vez pasó a constituir su expresión más característica. La compleja relación que guardamos con los objetos en cuanto productores, dueños y coleccionistas es en sí una narrativa distintiva de la modernidad, como también lo es, a su manera, nuestro intento de entender la cultura material y el interés que le prestamos.

Este modo de pensar constaba de dos elementos básicos. Era fundamental la idea de que para entender la realidad hacía falta ser capaz de dividir y clasificar, comparar y contrastar, y crear estructuras de clasificación donde tuviesen cabida todos los ejemplos concretos. También era fundamental la función que cumplían los propios objetos físicos en cuanto pruebas materiales indispensables para formular postulados cuya validez derivaba de su capacidad de describir el «mundo real». Por ese motivo, los museos formaban parte inseparable del sistema conceptual de la modernidad. Los museos constituyen el único tipo de institución en que se almacenan objetos físicos, que son las pruebas concretas o, por así decirlo, los «datos cronológicos» de los cuales, a fin de cuentas, depende la posibilidad de verificar las narrativas materiales de la modernidad.

Todo lo que hemos dicho guarda relación con la cuestión de las exposiciones. Aunque la exposición en museos tiene su propia historia, forma parte en sí de la mentalidad moderna de la cual los museos son un ejemplo. La exposición, es decir, la creencia en que es posible disponer el conocimiento en forma de muestra en un espacio temporal y tridimensional y en que tal método es conveniente en el plano moral y a su vez fomenta nuevos conocimientos, constituye de por sí una narrativa propia del mundo moderno. Tal presupuesto conforma un substrato general independiente de los temas concretos a los que esté dedicada una exposición concreta. Como el libro impreso, el cuadro y su marco, la música secular y la representación teatral, la exposición es una construcción intelectual característica de una época. Es el resultado material que plasma la labor de colección y conservación; crea el entramado de referencias e interdependencias, lo cual exige un espacio de muestra controlado.

No es seguro que, de no existir un espacio organizado y vitrinas abarrotadas donde se demuestra la relación entre distintos especímenes y se plasma el conocimiento, fuera posible hacer inteligibles, o considerar que existen de verdad en cuanto conceptos coherentes, las afinidades taxonómicas entre especies animales y vegetales o las conexiones estratigráficas de las capas geológicas y de los fósiles que anidan en éstas. Lo mismo ocurre en el caso de las secuencias cronológicas de material histórico o en el de las secuencias tipológicas de objetos. Este tipo de conoci-



© Pierre Petit, Bibliothèque Centrale du Muséum National d'Histoire Naturelle, Paris

En esta ilustración de la galería de zoología del Museo de Historia Natural de París, en 1880, se aprecian «el espacio organizado y el abarrotamiento de las vitrinas», típicos del museo del siglo XIX.

miento y la manera de presentarlo en una exposición forman un todo inseparable que da por sentado el concepto de exposición pública en cuanto parte de la idea de progreso, pero, al igual que ocurre con las demás construcciones intelectuales de la época, sólo la pueden entender del todo quienes, al haber recibido una formación adecuada, comprenden la convención y están familiarizados con su función.

El lugar que ocupa el museo en el orden de lo real creado por la modernidad y su función de guardián de las pruebas y de mecanismo encargado de exponer las formas materiales del conocimiento generan forzosamente problemas relacionados con la gestión. Dado el lugar que tradicionalmente ocupan en el orden de lo real, los museos de todo el mundo están encargados de colecciones físicas enormes que a su vez exigen tareas de conservación, almacenamiento, preservación, documentación, interpretación y selección de elementos a exponer, todas ellas tareas costosas que pudieran parecer exclusivistas, innecesarias o fuera de lugar a las personas a quienes se les pide que las financien. De ahí que debamos pasar a centrarnos en las nuevas narrativas.

Nuevas narrativas

A partir de comienzos de los años sesenta, los museos, como las demás instituciones, han tenido que acomodarse a la nueva mentalidad que, por conveniencia, se denomina posmodernismo. Esta mentalidad abandona los usos y certezas de la modernidad para afirmar que no hay razón alguna para mantener los sentidos que tradicionalmente se han venido atribuyendo a las cosas; el sentido es lo que una persona cualquiera decide tomar como tal. Los significantes, los objetos y las exposiciones, entre otras cosas, suelen provocar en la mente y la sensibilidad de quienes los perciben una amplia gama de sentidos; al haberse relegado a un segundo plano el significado heredado del ayer (a grandes rasgos, el sentido consensual creado por la historia), no es posible juzgar la validez de estos sentidos captados de diversas maneras.

Puesto que, como hemos señalado, los museos forman parte del antiguo código social del saber y el entendimiento, es lógico que los interpretemos como ideología y no como «saber» y que procuremos hallar los mecanismos sociales que por mediación suya quedan encubiertos. No es empresa difícil. De forma bastante expresa, la sociedad encomienda a los museos la tarea de conservar objetos en beneficio de las generaciones venideras, si bien puede que haya a quien suene irónico el término «beneficio». Siendo la naturaleza humana como es, este tipo de transmisión a largo plazo (y la mayor parte de las colecciones de los museos ya llevan reunidas bastante tiempo) aporta su propia legitimidad. Los museos forman parte decisiva de la manera en que la sociedad se labra su historia.

La legitimación del «código» se consolida gracias al mecanismo por el cual, como el sistema de enseñanza, los museos transforman la cultura en institución (esa gran palabra victoriana), regulando así el acceso a la posesión del conocimiento e imponiendo la manera en que el individuo puede hacerse con dicha posesión. Esta actitud se aprecia en todos los niveles de funcionamiento del museo, desde las reservas de colecciones abiertas exclusivamente a quienes detentan las credenciales pertinentes hasta la colocación de objetos tras un cristal protector que impide tocarlos; también forma parte fundamental de la manera en que actúan los conservadores y el conjunto del personal de los museos y de la función social que cum-

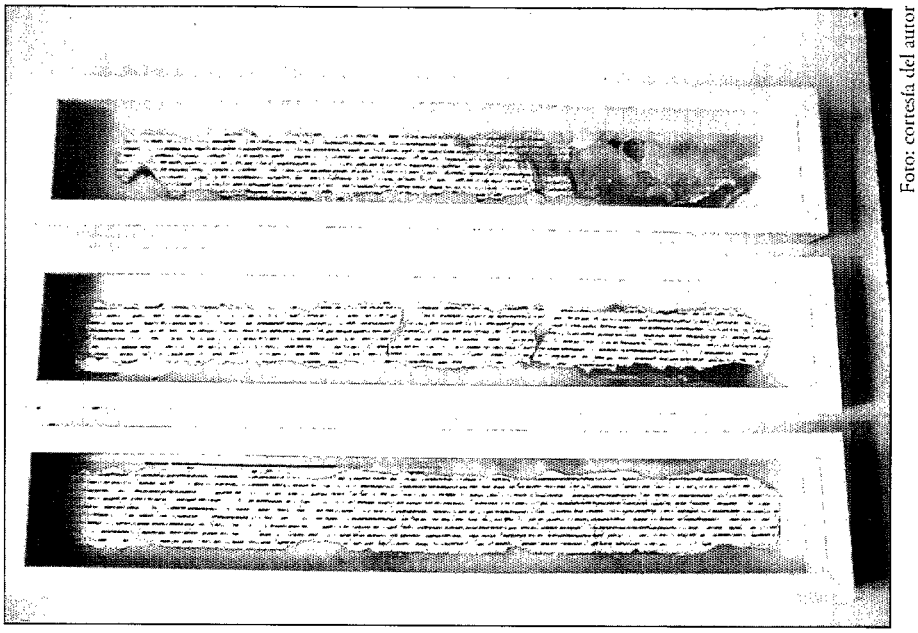


Foto: cortesía del autor

«Collected Traces»: exposición concebida y montada por Sarah Nicholson.

plen estas personas. No debemos olvidar que, lejos de tener carácter impersonal, el proceso de dar sentido creando colecciones, publicaciones e instalaciones proviene del corazón y la mente de los empleados del museo, es decir, de gente de carne y hueso que desempeña las «tareas» del museo con arreglo a su mentalidad profesional.

Así pues, implícito en todo esto, parecen percibirse tres aspectos malignos. En primer lugar, el cuerpo de conocimientos a cargo del conservador no tiene existencia objetiva, pues es únicamente una construcción elaborada por grupos sociales dominantes que procuran demostrar que sus intereses son «naturales» y «correctos». En segundo lugar, hace falta encubrir este último hecho dando a los conocimientos de los conservadores una pátina de legitimidad y autoridad. Esto se consigue, en parte, recurriendo a ardides, superficiales pero efectivos, que tienen que ver con la magnificencia sobrecogedora que se desprende del marco donde se sitúan las colecciones y con el peso del tiempo que dichas colecciones llevan allí reunidas y, en parte, mistificando la fuente de los conocimientos y, en lugar de admitir que el conocimiento es un artefacto social, presentándolo como algo «natural» o «divino» que no se produce, sino que se descubre. Dado que el conocimiento tiene carácter social y que la sociedad se nutre de la autoridad que conlleva el conocimiento, este razonamiento se convierte en fraudulento callejón sin salida, de lo cual, sin embargo, sólo se enteran quienes, al habérseles dado acceso al círculo de los elegidos de la conservación, están personalmente interesados en que éste siga funcionando. Por último, considerar que el conocimiento es algo «benéfico» y «natural» implica que toda desviación con respecto al mismo es antinatural y merecedora de castigo. En consecuencia, todo interés opuesto, ya tenga que ver con cuestiones de clase, color de piel, orientación sexual, religión, sexo de la persona, procedencia étnica o cualquier otro factor, representa un elemento que se debe atenuar, dejar sin constatación, pasar por alto o suprimir.

Narradores

Así pues, ¿cómo pueden los museos no hacerse con un nuevo tipo de legitimidad, lo cual es evidente que plantearía demasiadas cuestiones, sino cumplir una nueva función en cuanto a espacios de plasmación cultural que compaginen su legado con las nuevas necesidades y logren persuadir a quienes disponen de poder financiero de la conveniencia de invertir en ellos? Un mecanismo que cuenta con posibilidades de éxito, y que para mí tiene especial significado, consiste en volver a contemplar las colecciones heredadas, pero esta vez desde abajo y no desde arriba, pues esta última perspectiva se corresponde con la superficie que siempre han presentado las tareas de conservación y las exposiciones como verdaderos espejos de la razón, la historia y el conocimiento. Aunque tradicionalmente se ha presentado el peso heredado con que carga el material reunido como elemento precioso en cuanto fundamento de valores modernistas, también ocul-

ta en su interior secretos posmodernos distintos.

Las colecciones son reunidas por personas que, como tales, son siempre individuos singulares que se desenvuelven en un entorno determinado y recurren a lo que está a su alcance para tratar de interpretar su mundo. Los coleccionistas siempre han ideado estrategias por medio de las cuales sus colecciones contribuyen a definir su identidad sexual, a fijar su posición en el tiempo y en el espacio, a satisfacer su necesidad de disponer de espacio creativo tomando decisiones con respecto a las relaciones mutuas que guardan los objetos y a abrir avenidas a los sueños de totalidad y perfección. El coleccionismo supone una manera de organizar y modificar el mundo material circundante y, en resumen, de darle sentido.

Contemplada desde este ángulo, una colección decimonónica de mariposas de Nueva Guinea, por ejemplo, no es simplemente un ejercicio de clasificación taxonómica de lepidópteros o un canto a la belleza y diversidad de la naturaleza, aunque sea una y otra cosa. Igual importancia tiene el que también forme parte de la biografía del coleccionista que, arrastrado por diversos impulsos afectivos, partió al difícil terreno de Nueva Guinea para recoger los especímenes. Al actuar así, y en virtud de tal acto, manifestó algo relativo a la manera de ser de los hombres, a lo que los europeos del siglo XIX tomaban como modelo de comportamiento, a la debida relación que hemos de guardar con la naturaleza y al carácter que pueden tener los actos importantes desde el punto de vista histórico. Dicho de otra manera, los especímenes capturados contribuyeron a constituir los mismísimos atributos que, a juicio del coleccionista, estaban representados por sus propias prácticas de recopilación.

Al quedar huella en las posesiones del museo de los mecanismos por los que se configuran las actitudes a través de un proceso selectivo, también queda huella de los mecanismos por los que se puede desconfigurar y poner en entredicho tales actitudes y reaccionar ante las mismas. Sólo podemos entender lo que nos pasa si entendemos de dónde venimos, posibilidad que sí brinda el nuevo estilo reflexivo de la exposición en museos. Tiene importancia al respecto la oportunidad de dar cabida a observaciones irónicas o subversivas procedentes de personas ajenas a la institución. Yinka Shonibare, artista nigeriano domiciliado en el Reino Unido, montó en 1998 una exposición itinerante en lugares de las Midlands inglesas, que estaba organizada por la Ikon Gallery de Birmingham, titulada *Portable Personal Histories in Museums* [Historias personales y portátiles en los museos]. La exposición consta de varias urnas llenas de conjuntos de objetos cuya autoridad y unidad se funda en el hecho de que son componentes materiales de momentos importantes en la vida de un individuo: fotografías, tazas y platillos, juguetes de plástico, etc. En su propia urna, Shonibare adopta una personalidad imaginaria, la de Mary Beth Regan, *cowgirl* [vaquera] negra que es actualmente Miss Rodeo de Colorado. *Collected Traces* [Huellas reunidas], exposición de Sarah Nicholson de 1997, ha pasado por diversas salas de Liverpool. La artista se sirve de conceptos del cuerpo humano y de la invisibilidad que históricamente ha rodeado a los intereses femeninos (material como otro cualquiera) para demostrar que reuniendo las huellas de actividades materiales, como la escritura, pueden plantearse cuestiones relativas a la accesibilidad y la ambigüedad.

La exposición reflexiva e indagadora que consiste en volver a evaluar material

Foto: cortesía del autor

«Portable Personal Histories in Museums»: vitrina donde se expone el estilo de vida de Cathy Leigh.

anterior desde una perspectiva posmoderna de la práctica museológica es un ejercicio sumamente agotador. Han de transformarse la actitud del personal y el estilo de la gestión. Hay que acabar con las certezas y replantear las definiciones disciplinarias más arraigadas. Hace falta recurrir a nuevas técnicas en los planos biográfico y social y en lo que atañe a la evaluación. Los conservadores deben unir sus fuerzas para examinar narrativas generales relativas al conjunto del museo, en lugar de centrarse en las diferencias que existen en el marco de las prácticas académicas tradicionales. Para organizar las exposiciones y programas de proyección comunitaria que exige la nueva mentalidad, los equipos deben formarse de otro modo dotándolos de un nuevo cuerpo directivo. La distribución de los recursos y los mecanismos para calibrar el éxito obtenido sufrirán importantes efectos.

Completa lo anterior la necesidad de entender bien que los museos, lejos de ser espacios privilegiados donde se narran relatos transparentes acerca de la naturaleza de las cosas, forman parte de las prácticas sociales en un mundo social. Puesto que no «descubren» el conocimiento, sino que lo producen, vemos el resultado de estas prácticas en forma de exposiciones, etiquetas, medidas de almacenamiento y adquisición, material publicitario, etc. Se deduce de todo esto que es decisiva la transparencia de las actividades; de ahí que surjan iniciativas como el almacenamiento a la vista, las sesiones de contacto físico con los objetos y la creación de salas de estudio por cuenta propia y de centros de documentación.

En este punto cobra importancia la necesidad que tiene el museo contemporáneo de asociarse con organismos gubernamentales de todo tipo y con organizaciones privadas. Estos tipos de empresa a menudo no han dado señal de estar dispuestos a respaldar lo que consideran el aparato tradicional del museo y la conservación en cuanto entidades que corren el riesgo de parecer interesadas exclusivamente en sus propios asuntos y de limitarse a tener en cuenta sus exquisitas certezas costosas e irrelevantes. Sin embargo, puede que estos organismos se muestren dispuestos, por una parte, a respaldar los enfoques de indagación y evaluación que hemos esbozado, junto con la revisión de las técnicas de gestión que suponen dichos enfoques, y, por otra parte, a reconocer el potencial que encierra la contemplación de objetos antiguos desde un ángulo nuevo. Esta opción, ni resulta más económica ni exige el abandono en bloque de técnicas costosas pero necesarias, como la conservación y la documentación, pero sí sirve para dar a las colecciones existentes una nueva voz con la que narren nuevos relatos sobre sí mismas y sobre el mundo, este mundo nuestro, que ellas contribuyeron a levantar y que pueden contribuir a transformar. ■

El V&A: mirada retrospectiva sobre el cambio

Robin Cole-Hamilton

El Victoria and Albert Museum de Londres está ampliamente considerado como el mejor museo de artes decorativas del mundo. El V&A, como se le conoce popularmente, fundado en 1852, alberga unas 145 galerías y unos cuatro millones de objetos que van desde pinturas de Constable hasta cerámicas orientales, la más bella colección de escultura italiana del Renacimiento existente fuera de Italia y la más impresionante colección de arte y objetos de la India que se hallen fuera del subcontinente. Con un total de unos ochocientos empleados a tiempo completo y una gran cantidad de personal y voluntarios a tiempo parcial, es ciertamente una institución venerable. Cuando en 1989 se inició una profunda reorganización administrativa, las repercusiones fueron comentadas en toda la comunidad museística internacional. Robin Cole-Hamilton explica qué sucedió exactamente y qué conclusiones pueden deducirse de la experiencia. Desde 1991 ha sido Jefe de Servicios Públicos del V&A, teniendo entre otras las responsabilidades de educación, exhibiciones, diseño, comercialización y servicios de visitas. Su carrera en los museos se remonta a 1973, cuando ingresó en el Museo Real Escocés como diseñador. Fue jefe de diseño de la Galería Nacional de Londres entre 1978 y 1984, antes de retirarse para proseguir una carrera comercial en la industria.

Hace poco me presenté a mi vecino en una cena. «¡Ah!», dijo, «el V&A. Últimamente han estado atravesando algunas turbulencias allá, ¿no?» Le pregunté a qué turbulencias se refería puesto que, al fin y al cabo, los últimos meses (y sin duda los últimos años) en el V&A han sido densos y emocionantes, pero difícilmente podría afirmarse que se trata de un periodo de grandes trastornos. Resultó que las «turbulencias» se referían a sucesos de unos diez años atrás, y que la idea de mi vecino respecto del V&A estaba todavía muy influida por la reacción del público y la prensa a los cambios organizativos que había sufrido el museo en 1989.

La conversación pasó entonces a los motivos de esa percepción. Estuvimos hablando acerca de si los museos, con su relación y sus responsabilidades tan peculiares, quizás con una sensibilidad exacerbada respecto del pasado, eran organizaciones en las cuales el cambio del orden establecido es inevitablemente más difícil; si lo que el público esperaba era que los museos representaran ante todo un conjunto duradero de valores y que por lo tanto cualquier cambio exigiera justificación y explicaciones mucho más abiertas, o si simplemente tenían en general personal conservador que se opondría con uñas y dientes a cualquier modificación de sus pautas de vida.

Como este análisis distaba de ser científico, no es mi intención exponer aquí estas especulaciones. Tampoco se trata de discutir sobre las transformaciones realizadas por el V&A en 1989, y no es una razón menor para ello el que en esa época yo trabajaba en otro lugar y los percibía como un simple espectador. Lo que podemos proponer, con la cómoda ventaja de una retrospectiva de diez años, son algunas de las muchas conclusiones que se podrían sacar de la experiencia transformadora en el V&A.

Desde 1989, muchos museos del mundo han asumido la necesidad de cambiar, en algunos casos radicalmente y con dolor. En esa época, aunque el V&A era bien conocido por su compleja política interna (consignada con cierto detalle en los registros personales de quien fue su director hasta 1987, Sir Roy Strong), a la mayoría de la gente le parecía inconcebible que un museo nacional tan bien establecido necesitara cirugía organizativa radical. Sin embargo, la nueva directora, Elizabeth Esteve-Coll, que llevaba en el puesto sólo un año, estableció dos elementos de cambio significativos y de gran alcance: el primero consistía en separar en lo organizativo las dos funciones de custodia de las colecciones: la administración y la investigación. La intención era permitir que cada función se cumpliera correctamente y sin interferencias mutuas. El segundo elemento era configurar de otra manera la estructura administrativa superior del museo, creando una junta ejecutiva que incluía a los jefes de las principales unidades administrativas. El objetivo era reflejar la complejidad profesional de administrar una organización que manejaba muchos millones de libras con muchas responsabilidades recién adquiridas (por ejemplo, el mantenimiento de los edificios). El resultado fue una considerable pérdida de poder y responsabilidad para quienes las ejercían tradicionalmente, es decir, los jefes de las colecciones. Como consecuencia de ello, algunos prefirieron marcharse.

Estos cambios dieron lugar a una avalancha de protestas y críticas de las que a veces el V&A tuvo que luchar para recobrarse. Se plantearon preguntas hasta en el Parlamento. Se acusó al Museo de rebajar de categoría el conocimiento científico y a los especialistas, quienes estaban siendo relegados por los administradores

y los profesionales de la mercadotecnia. Se sostenía en primer lugar, lo que por defecto llegó a ser la opinión de muchos miembros del público en general, que el museo estaba echando a sus más valiosos elementos intelectuales y que los bárbaros «populistas» estaban a las puertas. No solamente esa síntesis era imprecisa y frecuentemente una ofensa infundada, sino que tampoco se formulaban y se discutían las verdaderas complejidades de la situación del V&A. No se presentaba ningún argumento en favor de un cambio.

Pensar en términos de titulares

Seguramente ésta debe ser una primera conclusión de la experiencia del V&A: que el cambio significativo en las instituciones públicas frecuentemente se reduce a titulares de prensa y lemas breves, de cuyo dominio depende el éxito con que se puede operar el cambio. Esto no es un himno al arte de las relaciones públicas, sino simplemente un reconocimiento de que quienes proyectan cambios muy pocas veces parecen considerar la utilidad de cristalizar la justificación del cambio en una o dos frases inolvidables, y usarlas efectivamente desde el principio. Se pueden proponer muchas razones para hacerlo de este modo: por ejemplo, la renuencia a dar la impresión de que se está criticando lo que ha pasado antes y a las personas que tenían la responsabilidad, un sentimiento de que mantener tapado el cambio propuesto es la mejor opción, o la falta de equilibrio en la selección de sólo uno o dos mensajes de lo que invariablemente es un cuadro mucho más vasto. Sin embargo, a los adversarios del cambio les conviene que la cuestión se ventile en público: ellos estarán dispuestos y podrán discutir de lo específico a lo general, ser parciales, personalizar, introducir factores emotivos y hacerse destacar, y en todas partes estas características son materia para una apasionante crónica de actualidad. Si al mismo tiempo no se está transmitiendo ningún otro mensaje fuerte y sencillo que explique el cambio, lo que se relate en contra ganará la partida.

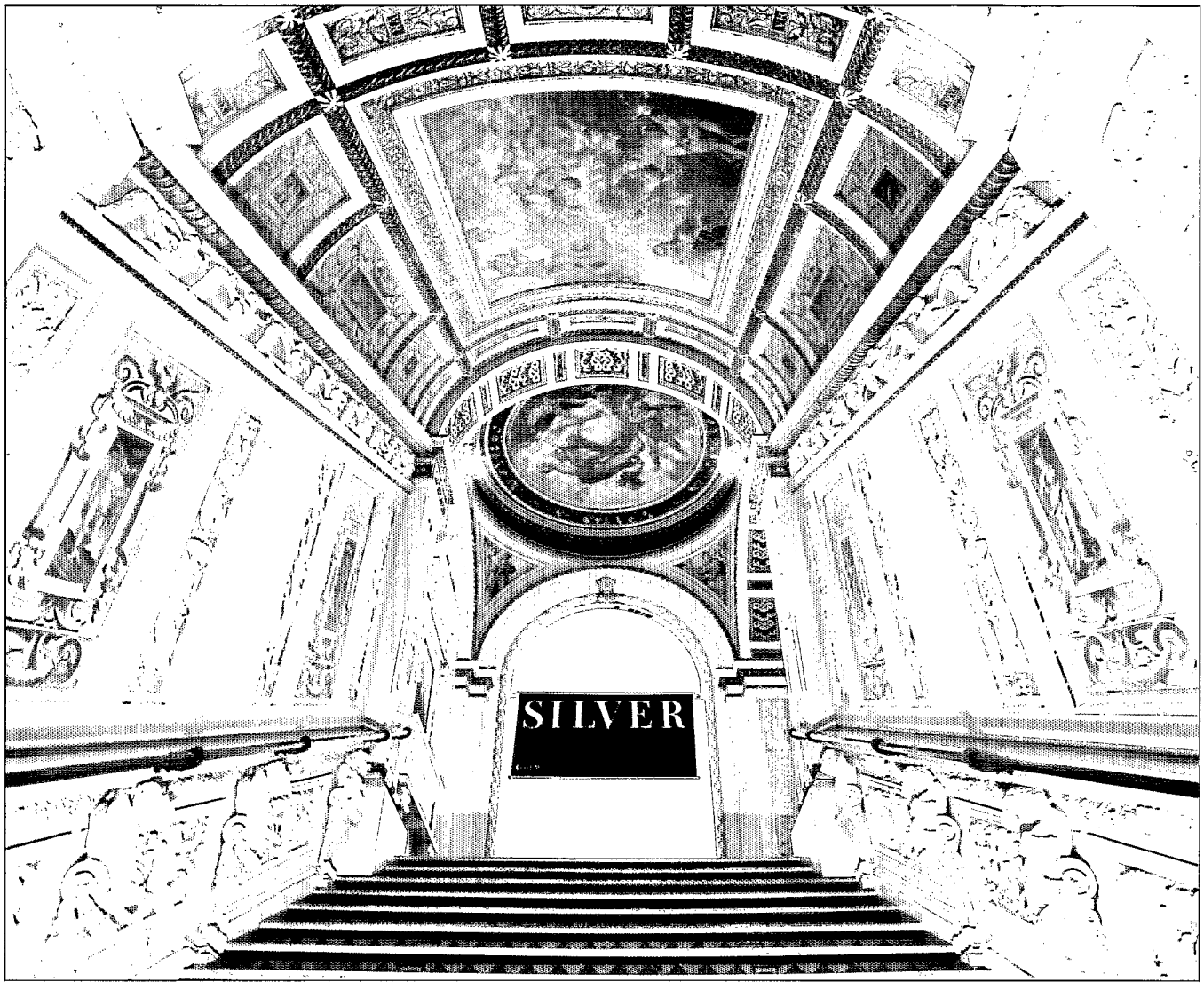
No se trata simplemente de una cuestión de adelantarse: mientras no se presente de forma sencilla, clara y convincente qué es lo que se propone y cómo se justifica, para el museo y su público, sencillamente no se habrá pensado cabalmente en el cambio. Nada reemplaza la claridad del propósito, el pensamiento y el lenguaje en la administración del cambio.

Manejar el proceso del principio al fin

Es tentador considerar el cambio como un momento o un instante antes del que todo está como era y después del cual todo está como debiera ser – y seguirá siendo así, por supuesto. Cualquier iniciativa de cambio es en realidad, frecuentemente, un proceso de larga duración; tiene un «antes», un «durante» y un «después», cada uno con sus propios problemas, su propio lenguaje y su propio elenco de personajes importantes. Como cualquier otro proceso, exige planeamiento, administración y comunicación activos desde el principio hasta el final, sin los cuales ciertamente se deshará o será deshecho por otros.

Es obvio que cada etapa debe ser bien considerada y bien manejada, pero la experiencia del V&A muestra que la que más fácilmente se descuida y que por lo tanto más atención exige es la de «después». Una gran parte de la publicidad actual dirigida a los consumidores no pretende convencer a la gente de que compre, sino más bien asegurar a los que

© Cortesía de Trustees of the V&A



Detalle de la famosa escalera de cerámica del Museo

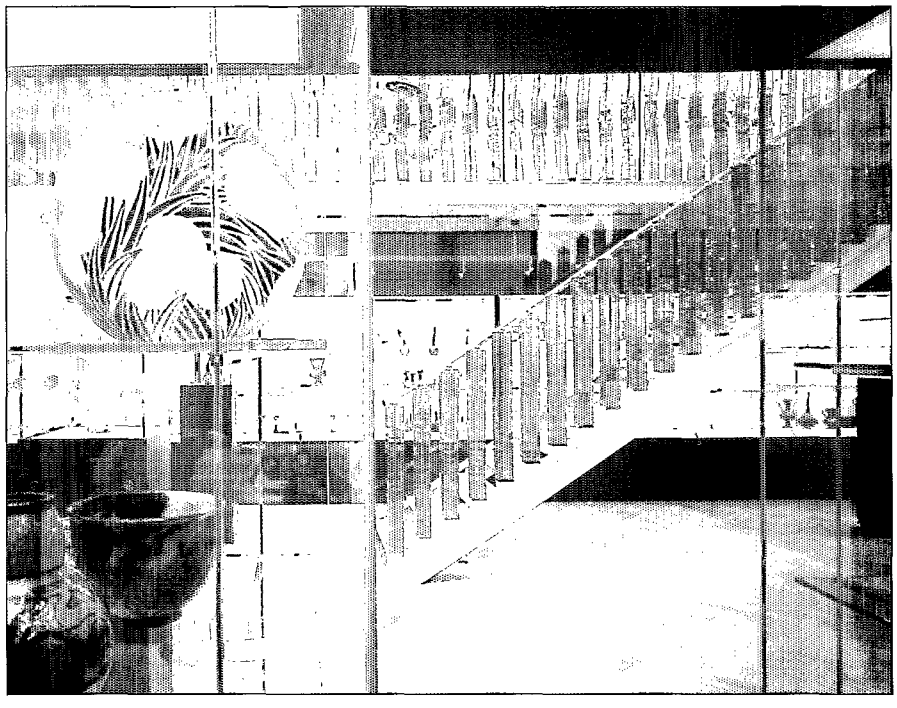
ya han comprado que ciertamente han escogido lo mejor. Como ocurre con los productos de consumo, con el cambio la transición incluso más suave a una nueva situación suscitará en la gente dudas de si se ha hecho lo correcto. Es sólo en la fase de «después» donde el cambio se puede sentir como una realidad; antes era sólo palabras y teoría. Habrá preguntas, inquietud, dudas, desconocimiento y errores que tenderán a reforzar la falta de confianza en lo nuevo y la nostalgia por lo viejo. Es importante que la administración y la comunicación en esta fase reiteren el propósito, la forma y las ventajas del cambio, que infundan seguridad en aquellos que haya afectado y que transmitan el mensaje claro de que volver atrás no es una opción posible.

Cuando el cambio afecta al personal es especialmente necesario reforzar durante todo el proceso la justificación de las medidas adoptadas, puesto que el personal se halla al fin y al cabo en la peor posición; probablemente piense que el cambio le fue impuesto por los altos directivos, se sentirá inseguro – si no simplemente escéptico – con respecto a lo que significará el cambio para él y acerca de qué hacer, e incluso que el mundo exterior lo considera partícipe en cualquier responsabilidad (y culpa) de la entidad. No se puede dar por sentado simplemente que está dispuesto a aceptar y, en la medida en que el personal es un influyente embajador del museo y sus políticas, su comprensión y su confianza en el cambio son un factor que vale la pena fomentar.

Planear en términos de personas

Apenas parece necesario decirlo, pero el cambio como problema de organización tiene que ver totalmente con las personas. Los edificios, los sistemas, las tecnologías o las estructuras se pueden modificar sin gran dificultad. Los cambios sólo pasan a ser problemas administrativos cuando pasan de lo abstracto y lo inanimado a la realidad y las personas. Por lo tanto, es útil concebir desde el principio el proceso de cambio como un diálogo entre personas y evaluar su repercusión potencial no sólo por el grado de cambio previsto, sino también por el número de personas afectadas. En estas circunstancias, la primera capacidad involucrada no es la invención del nuevo modelo empresarial, sino más bien la capacidad de manejar el diálogo y de negociar (porque se trata de negociación, por dura que sea) la idea de la nueva situación y sus consecuencias prácticas para el intelecto y la vida cotidiana de las personas, de hecho, para sus capacidades. Por tanto, sigue siendo sorprendente que se consagre tanta atención administrativa a decidir soluciones «correctas» en el papel cuando el grado de adaptación de cualquier solución depende del alcance, la facilidad y la rapidez con que sea adoptada por las personas de la organización y fuera de ella. También es sorprendente que una vez que se ha tomado la decisión los altos ejecutivos dejen tan fácilmente y tan pronto a otros la tarea de hacer aceptar el cambio dentro de la organización.

El valor agregado de las capacidades de las personas que trabajan en los museos es mucho mayor que en otros tipos de empresa debido a la calidad de inteligencia que se puede encontrar a todo nivel de la organización y a la convicción que la mayoría de la gente tiene del valor de su contribución. La gente de los museos – tanto los administradores como los conservadores, habría que recalcar – tiende a tener un sentido vocacional muy desarrollado al escoger una carrera y una entidad en que trabajar. De ahí resultan una intensa y consciente lealtad y un sentido de aquilatamiento que, en la mayoría de casos, operan poderosamente en interés del museo, pero que en épocas de cambio exigen la presencia de una lógica igualmente bien estructurada de las propuestas que han de involucrar a las personas.



© Daniel McGrath - Cortesía de Trustees of the V&A

Vista de la balaustrada de la plataforma de la Galería de Vidrio, encargada al artista vidriero Danny Lane.

Elegir el momento oportuno

El «momento oportuno» puede parecer más bien un concepto de lujo en el contexto de cambio. Después de todo, un programa de cambio supone que hay un imperativo para adoptar medidas y que mientras más tarde se las adopte, más

© Cortesía de Trustees of the V&A

Galería de réplicas de yeso del V&A

tiempo durará la situación indeseable. Esto puede ser verdad, pero el momento oportuno representa un concepto basado en un pensamiento maduro y en el reconocimiento de que es mejor hacer la preparación antes del evento que después, cuando ya está en marcha el tren. Esperar no tiene sentido si la espera no produce ningún beneficio, pero sí tiene sentido considerar cuál es el momento en que el cambio será más efectivo. El momento oportuno puede hacer que los opositores se convenzan o por lo menos que algunos de ellos se preocupen de otros asuntos. Puede permitir ilustrar las razones de que el cambio sea radical y puede evitar fallos. Incluso si no se puede lograr el mejor momento, la atención prestada a la oportunidad generalmente puede evitar lo peor.

Una característica frecuente y perceptible del cambio es el machismo que se puede apoderar tan fácilmente de quienes dirigen el cambio. Ese machismo se puede manifestar en muchas formas: renuencia a examinar las propuestas para ver los defectos y los puntos débiles que presenten («ya lo decidí»), a aceptar que las preocupaciones de otros merecen consideración («esos reaccionarios amargados que no pueden ver la totalidad del cuadro»), a contemplar cualquier otra oportunidad que no sea la inmediata («si vale la pena hacerlo, vale la pena hacerlo ya»), y a veces un increíble placer por la confrontación. El cambio, ciertamente, exige las cualidades positivas y necesarias de resolución, visión, determinación y fuerza por parte de los directivos, pero la frontera entre estas características y la arrogancia, la ambición desmesurada, la falta de lógica y la obstinación es sin duda tenue, tanto en la realidad como en la percepción.

Esto no tiene por objeto sugerir un determinado grado de machismo en el proceso de cambio del V&A, sino indicar que sin duda da lugar a resultados negativos. En primer lugar, cualquier comunicación se convierte en un proceso unidireccional en lugar del diálogo frecuente al que debiera aspirar. En segundo lugar, parece inducir una actitud simétrica de enfrentamiento en otras personas, acentuando la noción de que cualquier proceso de cambio producirá enfrentamiento

entre bandos, lo que dista mucho de una situación ideal de consenso. En tercer lugar, al insistir en «que se haga» más bien que en «que quede bien», actúa contra una solución bien considerada. Y por último, al caracterizar el cambio como impuesto por una persona o una pequeña camarilla, la organización en su conjunto no puede ser dueña del proceso, aprender de él y aplicar dicho aprendizaje para avanzar.

De cualquier modo, todas las consultas del mundo no convencerán a algunas personas si el resultado final no es lo que ellas preveían, y el cambio no puede depender de una atmósfera de consenso total. Después de todo, puede haber una arrogancia poderosa y desconsiderada basada en los patrones y las jerarquías establecidos del *statu quo,* que puede ser lo que en primer lugar crea la necesidad de cambio. Una importante habilidad en materia de consulta es saber hasta dónde llegar.

Al resumir la experiencia del V&A respecto de los cambios introducidos en 1989, se podría repetir la perogrullada de que el mejor de los cambios aplicado inadecuadamente puede valer menos que el más pequeño cambio bien aplicado. Lo que cuenta no es sólo lo que cambia, sino también cómo se logra. Este proceso tuvo lugar en una época en que el cambio mismo era un concepto poco familiar en los museos, y el castigo de la innovación consistía sin duda en una falta de procedimientos bien establecidos y en un clima en que el cambio organizativo sólo se podía ver como algo excepcional, innecesario y probablemente mal concebido. La comunicación dentro del museo y fuera de él desde luego podría haber sido mejor, y Elizabeth Esteve-Coll podría y debería haber sido menos expuesta individualmente por la expresión pública de apoyo de otros (apoyo que sin duda existió) para lo que se proponía hacer. La facilidad con que altos funcionarios de otros museos hacen comentarios críticos en público con base en poco o ningún conocimiento detallado sorprendió en aquel momento y continúa decepcionando cuando se produce en nuestros días. No cabe duda de que el traumatismo del proceso hizo más difícil introducir nuevas reformas en el V&A.

Sin embargo, de 1989 en adelante el V&A ha cambiado aún más: ha tenido que ser más eficiente, asumir más responsabilidades profesionales, adoptar una orientación más relacionada con proyectos, mejorar la administración de las colecciones hasta ajustarse a las más altas normas internacionales, explotar el potencial de la tecnología de la información, ofrecer más programas educativos, más exhibiciones y más servicios públicos, aumentando al mismo tiempo su producción académica, y reduciendo su dependencia de una subvención gubernamental menguante. El museo puso en movimiento dos proyectos importantes: una transformación completa de sus Galerías Británicas y un pabellón contemporáneo nuevo, la Espiral. Poco del progreso sustancial que el museo ha logrado en estos campos en los últimos diez años podría haber sido posible si no hubiera sido por los cambios operados en 1989. Y, sin dejar de reconocer algunos fallos en la ejecución, hay que concluir admitiendo que un cambio de importancia puede depender de que una persona tenga el coraje, la visión y la determinación de no dejar cómodamente que las cosas se perpetúen iguales a sí mismas. ■

El mecenazgo empresarial: un cambio radical en los museos franceses

Georgina Oliver

Francia, país conocido desde hace mucho tiempo por su indefectible apoyo gubernamental a la vida y las instituciones culturales, ha empezado a establecer relaciones de colaboración vigorosas y dinámicas con el sector privado, asumiendo una nueva orientación que entraña importantes cambios en la manera en que los museos consideran su papel y sus funciones. Miembro del comité de la Asociación Anglo-americana de Prensa de París, Georgina Oliver es una conocida articulista de arte y moda. En el transcurso de los años, su firma ha aparecido en importantes revistas internacionales como Time *y* American Vogue, *así como en publicaciones especializadas en arte. A comienzos de los años setenta, contribuyó activamente en Londres al acercamiento entre las artes visuales y el sector privado, como miembro del consejo de administración de* Industrial Sponsors, *una asociación independiente que ha organizado exposiciones en locales de empresas.*

En los años cincuenta, los ferrocarriles franceses eran muy incómodos. En la actualidad todo el mundo envidia el TGV (*train à grande vitesse* – tren de alta velocidad). Tal parece ser el método francés en muchos campos: comenzar a paso de tortuga, ver a otros países hacer innovaciones y cometer errores, y luego ponerse al día a gran velocidad.

Un campo museístico en el que Francia parecía lenta antes de colocarse sorprendentemente entre los países más adelantados es la capacidad de establecer relaciones de colaboración con las empresas privadas. Por una parte, los prestigiosos museos franceses, dirigidos y financiados por el Estado, solían ser renuentes a aceptar recursos externos y, por otro lado, los incentivos fiscales ofrecidos a las empresas deseosas de participar en el mecenazgo cultural eran hasta ahora nulos o muy escasos.

Sin embargo, parece evidente que se avecina un cambio radical. Uno de los acontecimientos museísticos recientes, la inauguración del ala Sackler de Antigüedades Orientales del Louvre, es una notable ilustración del auge que ha venido cobrando el mecenazgo, considerado parte integrante de la gestión de la cultura en los umbrales del tercer milenio.

Representante típico de la actual generación francesa de administradores y conservadores dinámicos, Daniel Marchesseau trata de conseguir la participación del sector privado en todas las grandes exposiciones que organiza. En su calidad de conservador jefe del patrimonio en el Museo de Arte Moderno de París, Marchesseau explica que las instituciones nacionales de arte de su país, ayudadas en gran parte por el Estado, ya no pueden ofrecer al visitante moderno «el tipo de servicios a que se ha acostumbrado» sin financiación complementaria del sector privado. El mejoramiento de las normas museográficas ha suscitado una acuciante demanda de información bien presentada, lo que significa que se requieren (cuanto antes) apoyo financiero y otro tipo de contribuciones, como transporte y seguros, tanto para el patrimonio en general como para los proyectos temporales.

Marchesseau confirma que se ha producido un auge en el mecenazgo de los museos, destacando al mismo tiempo que ya han quedado atrás los desenfrenados años ochenta. Al principio había unos pocos patrocinadores posibles para unas cuantas exposiciones de gran envergadura. En la actualidad la competición es más dura: se comprende que algunas compañías prefieran apoyar causas humanitarias y actividades culturales y, si bien ha aumentado el número de mecenas, también es proporcionalmente mayor el número de museos que solicitan financiación.

La generación del mecenazgo

La personificación del mecenazgo privado en Francia es Jacques Rigaud, presidente de la ADMICAL (Asociación para el Fomento del Mecenazgo Industrial y Comercial). Creada en 1979 con el objetivo de hacer entrar las artes en la industria, esta asociación publica un inestimable directorio de sus miembros patrocinadores, especificando las diferentes categorías de proyectos culturales en que se interesan. Autor de varias publicaciones fundamentales sobre las relaciones excepcionales de la cultura francesa con las instituciones y recursos del Estado, este ex funcionario de la UNESCO es en la actualidad presidente de una importante emisora de radio independiente: RTL. Evoca una época en la que quienes se ocupaban de las artes en Francia se mostraban recelosos, por no decir indiferentes, ante las empresas comerciales. En

aquel entonces, sólo algunas compañías estadounidenses implantadas en Francia tenían un contrato para patrocinar actividades culturales.

Alentado inicialmente por una joven generación de aficionados al arte, deseosos de aplicar la filosofía que había expuesto en su obra *La culture pour vivre, Libre culture* (Gallimard), Rigaud sigue sosteniendo que el patrocinio privado no pretende ser ni mucho menos una forma de caridad; su lema es que todas las partes deben salir ganando. El objetivo de la ADMICAL es procurar que los museos franceses den mayor flexibilidad a la labor del conservador, facilitando al mismo tiempo a las empresas privadas un instrumento eficiente, aunque indirecto, de comunicación.

Jacques Rigaud señala que el personal de una empresa que patrocina las artes termina identificándose con las opciones culturales de sus directivos y que los artistas cuyos proyectos son financiados con fondos privados establecen un vínculo más estrecho con la sociedad en general. Consciente de las ideas erróneas de ambas partes, concuerda en que el mecenazgo industrial había corrido el peligro de convertirse en los años ochenta en un fenómeno de moda. A su juicio, algunos conservadores creyeron que todo era posible. En contraste con la complejidad del proceso decisorio institucional, las empresas privadas parecían tener la capacidad de extender cheques que ofrecían posibilidades ilimitadas.

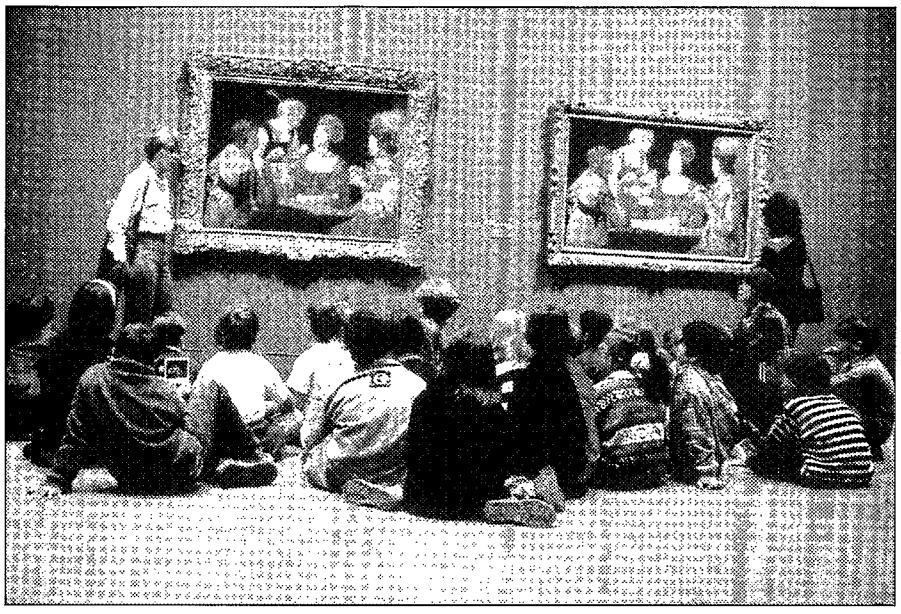
Más allá del Atlántico y en otros países europeos se suele ver la cultura francesa como un asunto de Estado. Sin embargo, está ganando terreno una convergencia de ideas. Mientras que la élite museográfica de Francia acepta cada vez más la «fertilización mutua» entre las artes visuales y la identidad empresarial, felicitada por los publicistas estadounidenses, otros gobiernos han comenzado a ver la utilidad de tener, siguiendo el modelo francés, un ministerio de cultura independiente que recurra a la administración local y el sector privado, según convenga.

«Debo todo a Jacques Rigaud», afirma Christophe Monin, un diplomado en administración que fue delegado general de la ADMICAL antes de hacerse cargo de la sencilla pero eficaz estructura de comunicación y movilización de fondos creada hace diez años con objeto de centralizar las negociaciones para el mecenazgo en el Louvre. Sin duda alguna, se trata de «condiciones de trabajo muy fa-

Foto: cortesía del autor

Catálogo de la exposición French Image Technology: A Virtual Gallery, celebrada en 1998 en Nueva Delhi.

© LVMH



Proyecto pedagógico apoyado por LVMH en la exposición Georges la Tour *en el Grand Palais.*

vorables». Pierre Rosenberg, el exuberante director general del Gran Louvre, se interesa personalmente en encontrar patrocinadores y el Louvre es de por sí una respetable «tarjeta de visita», aunque la estrategia de Monin es empírica y refrescante.

Para él son prioritarias las bases de datos más novedosas que se instalarán pronto gracias a financiación y expertos externos. Menciona además con sumo interés la firma de un contrato de 25 millones de francos con la red de televisión japonesa Nippon Television (NTV), gracias al cual el Louvre inaugurará en el año 2000 ó 2001 una sala especialmente concebida para «La Gioconda». Christophe Monin considera además que vale la pena reservar cantidades relativamente pequeñas para comprar artículos de gran importancia para los que los conservadores vacilan en solicitar fondos públicos.

Una perspectiva prospectiva

Tanto la Dirección de Museos de Francia como la Reunión de Museos Nacionales (RMN) son hoy más «prospectivos» en su enfoque del mecenazgo privado y en sus relaciones con la administración local. Las oficinas de la RMN que ocupa Sybille Heftler en la calle Étienne Marcel, situada en el corazón de París en el barrio de la confección y la moda, bullen de actividad «con reuniones todo el día». En cierto sentido, Heftler trabaja como una «meteoróloga», midiendo la «temperatura» del mercado para saber qué compañías podrían estar interesadas en esta o aquella exposición o proyecto de restauración. Ex periodista de *Le Point*, Heftler repasa las publicaciones financieras como *Les Échos* y *La Tribune* para determinar las necesidades mercadotécnicas de posibles patrocinadores.

En la práctica, algunas juntas directivas son más fáciles de convencer que otras; la imagen de algunas empresas importantes que figuran en la lista de benefactores de la ADMICAL es ya indisociable de su contribución a las artes. Entre ellas, LVMH (Louis Vuitton-Moët Hennessy), el imperio de artículos de lujo dirigido por Bernard Arnault, viene promoviendo proyectos culturales desde hace unos siete años. Jean-Paul Claverie, uno de los principales asesores de Arnault, desea que las actividades de comunicación y patrocinio de LVMH se equiparen con la excelencia de los productos manufacturados por las empresas pertenecientes al grupo, algunos de los cuales existen desde hace más de 250 años.

La promoción de las artes es una actividad respecto de la cual LVMH no comunica cifras, pero Claverie señala que esta empresa es en Francia uno de los patrocinadores más asiduos en relación con

proyectos culturales y causas humanitarias. Interesada en transmitir valores duraderos, como el arte de vivir y las técnicas artesanales, a una nueva generación de futuros clientes, la estrategia de mecenazgo del grupo, de orientación educativa, va dirigida a las escuelas y a jóvenes artistas que han mostrado un talento particular en una disciplina cualquiera.

LVMH cofinanció la exposición retrospectiva de Nicolas Poussin y Paul Cézanne en el Grand Palais y permitió a la RMN montar la exposición *Picasso et le Portrait*, presentada antes en Nueva York. Sin embargo, Jean-Paul Claverie se apresura a destacar el carácter exigente de su estrategia de mecenazgo de las artes. También presentada en el Grand Palais, la exposición Georges La Tour no se limitó a «recibir un cheque». Como siempre, se organizaron certámenes para alumnos de escuelas y se otorgaron subsidios de viaje a estudiantes de arte.

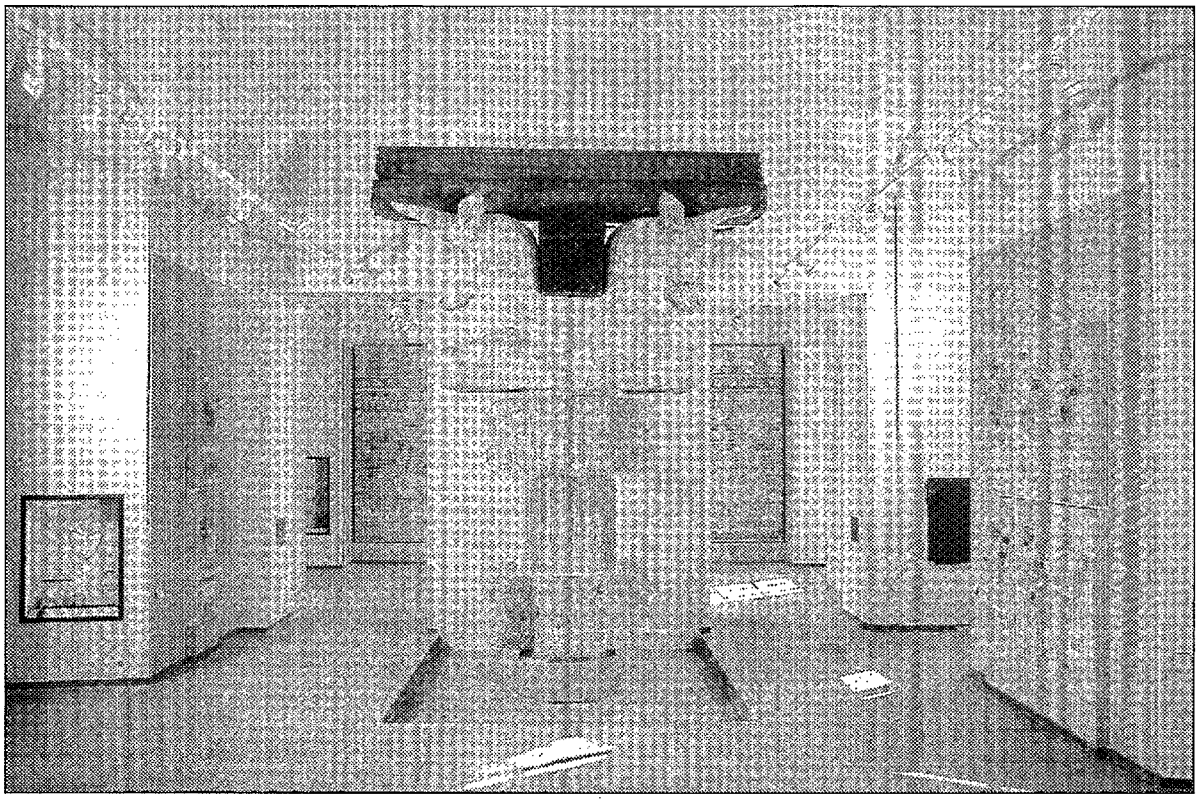
Mientras que las empresas como LVMH prefieren limitar el personal permanente encargado del mecenazgo y recurren a los mejores especialistas para proyectos específicos de carácter cultural o humanitario, otras crean su propia fundación similar a un museo. Así, la Compañía de Electricidad de Francia (EDF) creó la fundación Fondation Electricité de France, cuyas actividades están centradas en tres ámbitos: patrimonio, arte contemporáneo y naturaleza. Muy prestigiosa y conocida, en parte gracias a sus salas de exposición Espace Electra ubicadas en el séptimo distrito de París, esta fundación de amplias miras presta apoyo a artistas establecidos, museos y proyectos pedagógicos en Francia y el extranjero, y además facilita servicios eléctricos a las manifestaciones culturales.

Algunos patrocinadores empiezan con discretas suscripciones que cubren los costos de una restauración o una adquisición específica y luego deciden producir un mayor revuelo con contribuciones a las que se da amplia publicidad. Aunque Yves Saint Laurent Couture sigue financiando proyectos artísticos, además de iniciativas de carácter humanitario, científico y social cuya rentabilidad inmediata no es obvia, últimamente ha patrocinado diversas manifestaciones de gran notoriedad como, por ejemplo, la ceremonia de clausura del Campeonato Mundial de Fútbol con un desfile de 300 modelos, y la colocación de un casquillo piramidal de oro y plata en la punta del obelisco de la Plaza de la Concordia.

Visión internacional

En total contradicción con la reputación de Francia de ser reticente al mecenazgo privado de las artes, la Asociación Francesa de Acción Artística (AFAA) se apoya en una política dinámica de asociación para lograr sus principales objetivos, a saber, el fomento de la cultura francesa en el extranjero y el intercambio internacional a este respecto. Vinculada al Ministerio de Relaciones Exteriores y otros organismos oficiales, esta asociación pionera celebró en 1992 su 70° aniversario, pero no es ningún «dinosaurio» cuando se trata de sacar provecho de ricas redes diplomáticas y contactos comerciales instantáneos para promover a los artistas franceses en una economía mundial.

Según sus estatutos, la AFAA goza de completa libertad para solicitar financiación privada y en la actualidad aprovecha esta experiencia para aplicar una estrategia continuamente renovada de movilización de fondos. Unas treinta destacadas compañías francesas y europeas pertenecen hoy al Club de Empresas de la AFAA, un comité dedicado a promover el mecenazgo cuyos logros son sumamente diversos.


© E. Revault/Louvre

La Galería Iraní, en el ala Sackler de Antigüedades Orientales del Louvre.

Durante el seminario «Estrategias para conquistar los nuevos mercados artísticos internacionales», Marie-Paule Serre, asesora de artes visuales de la AFAA, observó que numerosos artistas franceses contemporáneos, como Christian Boltanski, se habían dado a conocer en el extranjero gracias a las exposiciones promovidas por la AFAA antes de que se les reconociera en su propio país. En 1986, la AFAA anunció con agrado que la presentación de Daniel Buren en la Bienal de Venecia (cuya comisaria fue Suzanne Pagé, Directora del Museo de Arte Moderno de París) había ganado el León de Oro internacional del mejor pabellón. Asimismo, varias galerías con pabellones en las ferias de arte de Basilea y Chicago recibieron en 1998 el apoyo de la AFAA.

Sin embargo, el impulso de la AFAA no se limita a conceptos de vanguardia ni a panoramas históricos de gran resonancia. Varios proyectos ponen de relieve su capacidad de adaptarse a las exigencias del público de fin de siglo, diametralmente opuestas, pero en modo alguno incompatibles: el deseo de establecer el contacto con civilizaciones antiguas, combinado con un interés igualmente acendrado por la tecnología avanzada de la imagen.

Zoë Logak, joven ejecutiva encargada del mecenazgo y directora del Club de Empresas, se refiere a *La gloria de Alejandría*, una coproducción muy ambiciosa de AFAA/Museos de París organizada en el museo del Petit Palais, entre cuyos patrocinadores figuraban Elf Aquitaine, la Fondation Electricité de France, Global Asset Management (GAM), el Centre Expérimental de Recherches et d'Études du Bâtiment et des Travaux Publics (CEBTP) y la Banque Nationale de Paris (BNP), y menciona luego la exposición multimedia, organizada en Nueva Delhi en enero-febrero de 1998 gracias a varios patrocinadores y titulada *French Image Technology: A Virtual Gallery*.

Con la aspiración de seguir influyendo en los medios museísticos internacionales durante su cierre temporal por reparaciones hasta el año 2000, el Centro Georges Pompidou ha reactivado de inmediato sus estrategias de movilización de fondos y ha organizado en París, la provincia y el extranjero una serie de manifestaciones multiculturales y pluridisciplinarias. Uno de los éxitos recientes más sonados de mecenazgo artístico, la muestra de Man Ray presentada en el Grand Palais, con el apoyo de la empresa de moda Calvin Klein, llevaba la impronta extraterritorial del Centro Pompidou.

Presidida por Jean-Pierre Marcie-Rivière, conocido ex banquero, tan al corriente del arte contemporáneo como a sus anchas con los contactos comerciales de alto nivel, la Asociación de Amigos del Centro Pompidou creó un Club Internacional al que están invitados a afiliarse los aficionados al arte, los coleccionistas privados y empresariales, así como las asociaciones de amigos, representantes de museos de otros países.

No se trata sólo de una impresión; tales gestos traducen la actitud cada vez más inequívoca de Francia ante el mecenazgo. De múltiples maneras y en campos muy variados, sea mediante instituciones artísticas y oficiales descentralizadas o gracias a su voluntad de exportar la cultura francesa, una nueva generación de responsables museísticos sin complejos está decidida a fomentar el cambio con la ayuda de las empresas privadas. ■

Un equilibrio delicado: los museos y el mercado

Victoria D. Alexander

«Los museos deben rendirse ante lo inevitable, orientándose hacia un enfoque más comercial para sus actividades y sus fuentes de ingresos, sin perder de vista su misión de conservación y conocimiento del arte.» Tal es la conclusión de Victoria D. Alexander, después de examinar los efectos de la filantropía privada y de empresa y sus implicaciones para la gestión y la orientación de los museos, que deben conciliar las expectativas de un público cada vez más exigente con la limitación resultante de subsidios estatales cada vez más exiguos. La autora es profesora de sociología (Foundation Fund) en la Universidad de Surrey, en el Reino Unido. Ha publicado asimismo Museums and Money: The Impact of Funding on Exhibitions, Scholarship and Management *(Indiana University Press).*

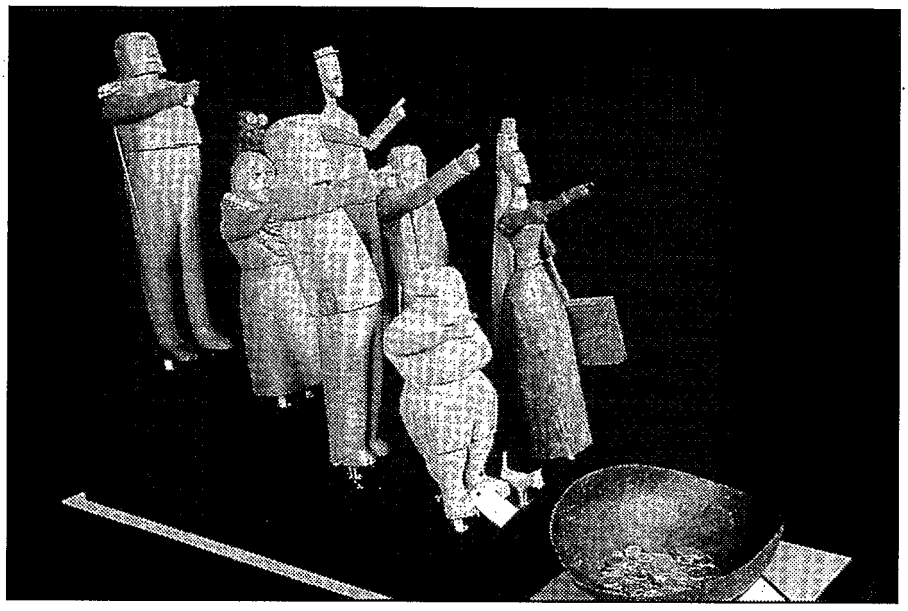
Al aproximarnos al nuevo milenio, los museos de todo el mundo hacen un balance de su situación mientras dirigen la vista hacia el futuro. Sus directores hacen frente a dificultades muy variadas, entre las cuales destaca la de asegurarse una base de financiación estable. A medida que los gobiernos disminuyen su participación financiera en las actividades culturales, los museos se orientan cada vez más hacia otras fuentes, en especial hacia las donaciones del sector privado.

Es mucho lo que se puede aprender de la experiencia de los museos de bellas artes de los Estados Unidos de América en materia de obtención de recursos, individuales y de empresa. Financiados en la actualidad por una mezcla de subvenciones del estado, de empresas y de individuos, los museos de ese país tienen al respecto un historia diferente de la de la mayoría de los museos europeos, en la medida en que han sido tradicionalmente iniciativas filantrópicas costeadas por personas de una élite, con la ayuda ocasional de las autoridades municipales locales. Sólo desde mediados de la década de los sesenta comenzó el Gobierno Federal a financiar los museos con sumas importantes. Además, las autoridades de los Estados comenzaron a participar sobre todo hacia el final de esa década, y lo hicieron, en gran medida, como respuesta a los fondos asignados por el Gobierno Federal y con el fin de fomentar la intervención de los Estados en las actividades artísticas. La mayor parte de las subvenciones oficiales, ya sean estatales o federales, se canalizan a través de un sistema que permite conservar cierta distancia (un organismo intermediario e independiente recibe directamente los fondos provenientes del presupuesto oficial y los transfiere a las organizaciones dedicadas a las bellas artes), y por lo común no pueden destinarse a sufragar gastos de explotación. La ayuda consiste, en su mayor parte, en subvenciones para proyectos específicos. Las fundaciones de beneficencia adquirieron importancia por sus donaciones desde los años cincuenta, mientras que las empresas comenzaron su actividad de subvención con montos importantes hacia fines de los sesenta. Aunque las donaciones individuales siguieron siendo fundamentales, los museos acabaron por depender de toda una gama de ayudas financieras y, como resultado de todo ello, cuentan con algunas décadas de experiencia en la recaudación de fondos provenientes de fuentes diversas.

¿Cuáles han sido los efectos de esta situación en materia de financiación en los museos de los Estados Unidos? Me ocupé del tema en un detallado estudio que estudiaba los informes anuales de treinta museos de bellas artes; entrevisté a miembros del personal (conservadores, directores y educadores) y analicé estadísticamente más de 4.000 exposiciones. Querría dar a conocer aquí algunas de mis conclusiones, en especial el impacto de esta situación en las exposiciones y en el museo en su conjunto. Estudiaré luego la situación en el Reino Unido, ejemplo interesante de país que pasa por el periodo de transición entre un sistema basado, en general, en subvenciones oficiales y otro más orientado hacia el mercado.

¿De qué modo afectan los patrocinadores a las exposiciones? La respuesta no da lugar a dudas: más de modo indirecto que directo. Aunque la financiación permite a menudo una muestra que de otro modo no se habría llevado a cabo – el efecto directo es obvio – pocas veces intervienen los patrocinadores en el contenido de la misma o en su presentación. Algunos críticos afirman que las firmas comerciales distorsionan las exposiciones al exigir que se incluyan objetos de dudoso mérito, o que se excluyan obras que

© Pitt Rivers Museum, University of Oxford



«The Anthropologists' Fund Raising Ritual» [El ritual del antropólogo para recolectar fondos], encantador recipiente para donaciones del Museo Pitt Rivers de Oxford, consiste en varias figuras de madera frente a un cuenco con monedas que saludan a cada donante. Las figuras fueron esculpidas por Tim Hunkin y representan personajes importantes en la historia del museo.

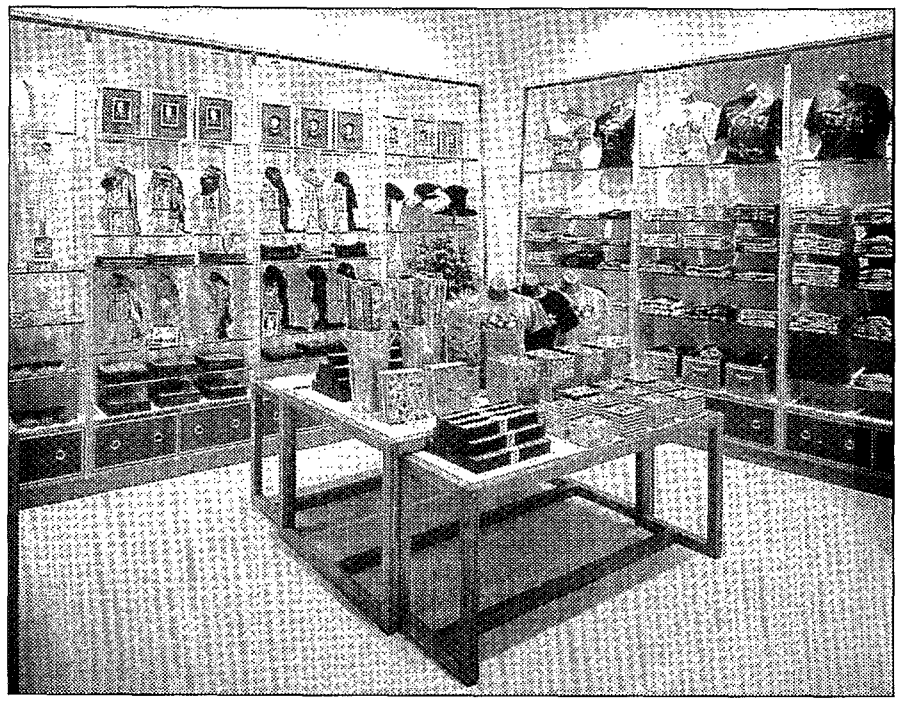
podrían prestarse a controversia o mostrar al patrocinador bajo una luz inclemente. Curiosamente, no he dado con ejemplos de este tipo de intervención en exposiciones sufragadas por empresas. En realidad, las únicas intervenciones de que he tenido noticia fueron casos en los cuales los miembros de la junta directiva de un museo determinado habían insistido en que se mostrasen objetos de su propiedad personal. El personal responsable de los museos suele esforzarse por encontrar financiación para las exposiciones que desea llevar a cabo, y el proyecto de una exposición suele preceder a la obtención de los recursos. Es más, tanto los conservadores como los directores se cuidan muy bien de aceptar subvenciones que puedan entrañar compromisos.

Esto no significa que la ayuda financiera esté libre de condiciones, por así decirlo. De hecho, he comprobado que los donantes influyen profundamente sobre las exposiciones, sencillamente porque están dispuestos a sufragar lo que les gusta y se niegan a apoyar lo que no les gusta. Los donantes institucionales, recién llegados al universo de los museos en los años cincuenta y sesenta, tienen preferencias diferentes de las de los mecenas individuales que imperaban antes. Por ejemplo, tanto el gobierno como las empresas prefieren las muestras que atraen al gran público, aunque por distintas razones: el primero desea brindar un beneficio social a la mayoría (y satisfacer así a los contribuyentes al erario y a los votantes), mientras que las segundas esperan aumentar el potencial publicitario del dólar filantrópico. Sumadas ambas motivaciones, resulta más fácil hallar financiación para las muestras destinadas al gran público y el número de éstas aumenta en proporción del total. Las exposiciones de éxito asegurado, las muestras de pintura impresionista, las muestras itinerantes y las temáticas (por ejemplo: «la ventana en el arte»), para no mencionar sino algunos tipos que gozan de popularidad, se vuelven más comunes.

El mecenazgo oficial, en especial el que consiste en otorgar ayudas mediante un sistema de evaluación por parte de otros expertos – como ocurre con el National Endowment for the Arts – también favorece las exposiciones de interés histórico-artístico, meta compartida por los conservadores de los museos, pero no por la mayor parte de las empresas patrocinadoras. No sorprende, pues, que un número considerable de exposiciones eruditas reciba apoyo de los organismos estatales. No es que las empresas las rechacen, pero las estadísticas muestran claramente que no las prefieren.

Desde finales de los años sesenta, y hasta principios de los ochenta, la cantidad de dinero disponible para los museos de bellas artes de los Estados Unidos ha aumentado de forma espectacular, y con ella el número de exposiciones. Y por más que las muestras populares fuesen las principales beneficiarias, como muchos han observado, las exposiciones eruditas también aumentaron en número. (Salieron «perdiendo», en cambio, las muestras sobre artistas locales, sobre la comunidad o sobre la infancia.) No obstante, la pregunta que se hace con más insistencia hoy en día es: «¿Qué ocurre cuando empieza a agotarse la fuente?» Volveré al tema más adelante.

Otro modo más sutil y problemático en que la financiación puede afectar al carácter de las exposiciones resulta del hecho de que los responsables en un museo determinado fijan su atención en posibles patrocinadores desde las primeras etapas del proceso de planificación. En consecuencia, es posible que los museos se autolimiten con miras a obtener apoyo. Philippe de Montebello, director del Metropolitan Museum de Nueva York, ha declarado que el mecenazgo de empresa es «una forma inmanente, insidiosa y oculta de la censura», pero añade, «no son las empresas quienes nos imponen esa censura, nos autocensuramos». Pero que quede claro: la mayor parte de los conservadores y directores asegura que, en la medida de lo posible, hacen lo que ellos quieren y se niegan a plegarse a la voluntad de los mecenas. Comprobé personalmente que los conservadores estadounidenses estaban orgullosos de sus exposiciones, y que los administradores de más éxito hacían gala de inventiva y creatividad al emparejar exposiciones con mecenas, alcanzando así las metas deseadas.



© The National Gallery

La tienda renovada del Ala Sainsbury en la National Gallery de Londres.

Una misión diferente

La abundancia de exposiciones populares apunta a una modificación importante en la misión cumplida por los museos de bellas artes en las últimas décadas. En los Estados Unidos los museos han cambiado la concepción elitista de su cometido por una visión más populista debido a diversos factores. Antes que nada, el espíritu predominante a fines de los años sesenta hizo que se atacase a muchos tipos de instituciones que se tenía por demasiado exclusivas. Luego, a medida que los museos pasaban a depender en mayor grado de recursos externos, se volvió indispensable tener en cuenta los intereses de sus patrocinadores, en especial el deseo de éstos de atraer a un público más numeroso. Por último, al cortejar con éxito toda una serie de fuentes de financiación, los museos comenzaron a contratar nuevos tipos de personal: especialistas en recaudación de fondos, contables y otros cuya especialización profesional es ajena a la historia del arte. Este personal ha alterado el equilibrio de fuerzas prevaleciente, llevando a que predomine un enfoque más comercial en la gestión de los museos.

El obtener la financiación adecuada para el presupuesto de funcionamiento presenta una dificultad constante. Las inversiones de capital y los proyectos especiales prestigian a los mecenas, mientras que sufragar los sueldos del personal de vigilancia y reparar las goteras del techo no surte igual efecto. Los museos estadounidenses generan ingresos aprovechando las posibilidades comerciales de sus colecciones y sus edificios. Han abierto restaurantes, cafés y librerías, y ofrecen programas de actividades, conferencias, acontecimientos especiales, actividades para recaudar fondos, e incluso clases de arte y viajes organizados de interés artístico al extranjero. En los últimos tiempos los museos han ido aún más lejos: a las simples tarjetas postales, carteles, camisetas y publicaciones diversas han añadido iniciativas tales como la venta por correo, el establecimiento de sucursales de venta en ciudades distantes y las licencias de diseño y de imagen de calidad para ropas, joyas, telas y tejidos y empapelados, todo lo cual puede resultar muy lucrativo. El Metropolitan Museum de Nueva York, quizá el museo comercialmente más exitoso, ganó casi nueve millones de dólares

en 1997 gracias a estas actividades auxiliares. Por otra parte, las inversiones comerciales son apreciadas por los visitantes, que disfrutan de la posibilidad de detenerse para comer un bocadillo, comprar un recuerdo para llevar a casa, o un adorno con un toque de distinción adquirido allí.

Huelga decir que tales cambios en el cometido de los museos han exacerbado las tensiones – entre el lado comercial y el artístico en especial. ¿Puede afirmarse que el cambio se ha realizado en detrimento de la erudición y de la salvaguardia del patrimonio? No lo creo. El número efectivo de tales actividades ha aumentado evidentemente en los museos estadounidenses desde los años cincuenta y los directores han sabido usar el dinero de modo muy inteligente y creativo para conservar obras, investigarlas y publicar los resultados, construir mostradores y vitrinas y renovar salas de exposición.

Aun así, en proporción del total de las actividades de los museos, hoy en día la conservación y la erudición ocupan menos espacio que antes. Aquí reside una fuente importante de conflictos. Los conservadores han perdido, en la práctica, poderes y autonomía, lo cual no es fácil de aceptar, como no lo sería para ningún otro profesional en situación similar. Al señalar las sumas de dinero dedicadas a establecer y hacer funcionar las actividades comerciales, así como los proyectos cancelados por falta de fondos, aducen que los estudios de historia del arte y la preservación de objetos artísticos se resienten bajo esa situación. La cuestión es muy compleja y se basa en premisas fundamentales. ¿Cuál es exactamente la función de un museo? ¿De qué modo se pueden satisfacer las expectativas siempre en aumento del público? ¿Debe tratarse de ganar dinero cuando escasea la financiación externa? ¿Si las donaciones se consideran «dudosas», convendría reducir las actividades para no tener que aceptarlas? ¿Y quién decide qué dinero es «dudoso»? Estos temas se prestan a acalorados debates, y a menudo resulta difícil llegar a un acuerdo.

Las últimas décadas en la historia de los museos estadounidenses se prestan a un breve resumen: menos elitismo, más populismo; más atención al desarrollo, la recaudación de fondos y la generación de ingresos; exposiciones y programas de actividades más atrayentes; más erudición y conservación (pero no en proporción de toda la gama de actividades); y más conflictos internos. Esta enumeración resultará familiar para los directores de cualquier tipo de museo en los Estados Unidos, no sólo los de bellas artes. Y cada vez más, tal enumeración será el pan cotidiano de los museos en cualquier parte, a medida en que se vaya extendiendo por todo el orbe un enfoque más orientado hacia la economía de mercado en la gestión de los museos, llamado a veces el «modelo americano».

El «modelo americano» en el Reino Unido

En el Reino Unido, las modificaciones políticas impuestas por el gobierno de Margaret Thatcher empujaron a los museos hacia un sistema más orientado al mercado. Si bien respondieron al reto con un éxito más que relativo, los museos británicos siguen debatiéndose con los problemas inherentes a la búsqueda de financiación. Se ven obligados a acudir a una gran variedad de fuentes, desde subvenciones para proyectos específicos y patrocinadores privados, hasta billetes de ingreso, cajas para recaudar donaciones en efectivo, tiendas y cafés. Encuentran, sin embargo, dificultades en obtener estos soportes.

Muchas subvenciones provenientes de la autoridad nacional o local están condicionadas a la obtención de donaciones privadas por un importe equivalente. Existen, sin embargo, demasiados museos (para no referirnos a otras organizaciones culturales, educativas y sin fines de lucro) en busca de posibles patrocinadores, que son escasos. Las grandes empresas conocidas por su actividad filantrópica en la esfera de la cultura reciben peticiones de ayuda de numerosas organizaciones idóneas. Algunas de estas empresas tienen su sede fuera del territorio británico, lo que conduce a que museos de distintas naciones compitan por su generosidad. Es evidente que el sistema de subvenciones estatales completadas por una donación particular de igual cuantía funciona mejor cuando existe un fondo común de mecenas privados al que acudir, pero en el Reino Unido ese fondo está lleno apenas hasta la mitad. Existe no obstante un esquema innovador que parece ser de utilidad para obtener este tipo de subvenciones estatales: las actividades auxiliares del museo se incorporan en una organización separada que puede entonces proporcionar fondos como si se tratase de un asociado externo.

La experiencia estadounidense demuestra que los incentivos fiscales influyen en la cuantía de las donaciones a los museos: éstas disminuyen cuando las políticas fiscales son menos favorables. Las políticas fiscales británicas aplicables a las donaciones de empresa, sin ser tan favorables al mecenazgo privado como las de los Estados Unidos, simplifican la obtención de fondos, pues permiten a las empresas deducir sus donaciones a los museos en tanto que gastos de publicidad. Asimismo, en los Estados Unidos la tradición filantrópica está muy afianzada en la esfera de las bellas artes. No ocurre así en el Reino Unido, en especial en materia de

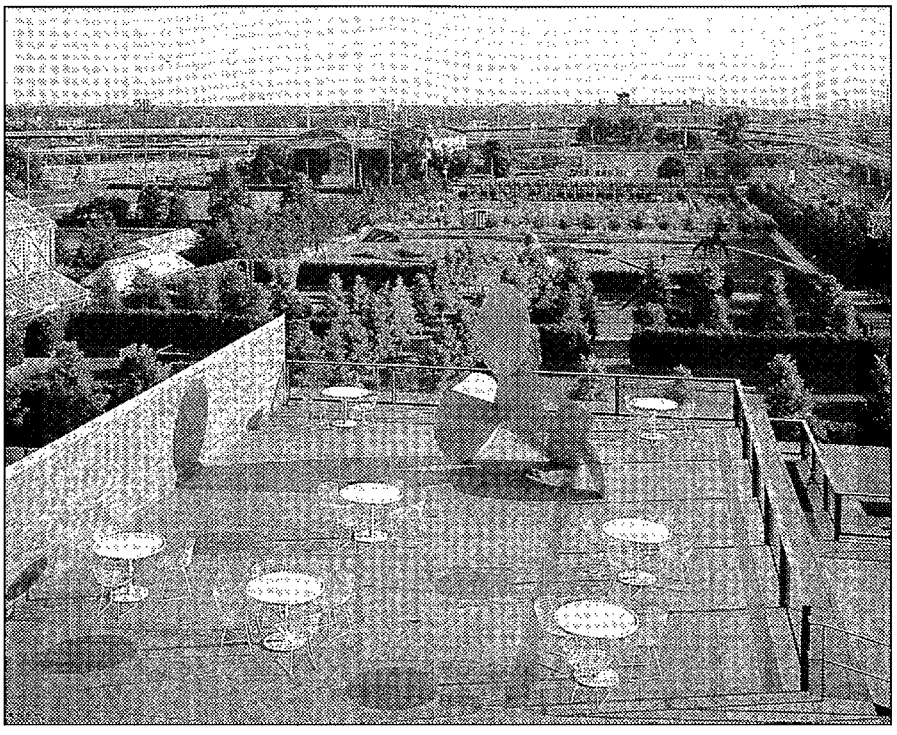
contribuciones pequeñas; en consecuencia, los ciudadanos británicos se muestran mucho menos dispuestos a contribuir a sus museos nacionales o locales.

Los museos del Reino Unido afrontan una dificultad adicional que no existe en los Estados Unidos. Los museos estadounidenses cobran entrada en su mayor parte, y los ciudadanos de ese país están, en general, dispuestos a pagarla. Estas entradas pueden llegar a ser caras, como por ejemplo los diez dólares por adulto que cobra el Museum of Fine Arts de Boston. Los museos estadounidenses han sido asimismo más proclives a vender abonos anuales individuales y familiares. Tanto los abonos como las entradas dan lugar a recaudaciones importantes, que a menudo alcanzan el 10% del presupuesto anual. Por otra parte, son muchos los que pueden aprovechar fondos provenientes de sus dotaciones, fuente que no existe en medida significativa en el Reino Unido.

Cobrar entrada o solicitar contribuciones voluntarias que se recogen junto a la puerta de ingreso (por un funcionario adiestrado para que mire con ojos de Gorgona a quien no parezca dispuesto a abrir su billetera) es objeto de desacuerdo en el Reino Unido. La mayoría de los británicos opina que en tanto que contribuyentes al fisco ya han cumplido con sus deberes hacia los museos nacionales y locales, y que cobrarles entrada es hacerles pagar dos veces. En lugar de cobrar entrada, sin embargo, muchos museos han colocado urnas que dan a los visitantes ocasión de ejercer su generosidad. La treta consiste en informar de modo efectivo al público sobre los altos costes de funcionamiento de los museos y la gran importancia de contribuir con unas pocas libras. Muchos museos británicos han logrado imponer una estrategia que consiste en cobrar la entrada a las exposiciones especiales, que se presentan por separado de las colecciones permanentes. (También los museos estadounidenses suelen cobrar una entrada adicional para sus muestras especiales más concurridas.)

En el Reino Unido los museos pueden solicitar fondos provenientes de la lotería (a condición de obtener contribuciones privadas por la misma cuantía), que pueden usarse sólo para inversiones de capital. Ésta es una fuente muy útil de financiación que no existe en los Estados Unidos. Estos recursos, sin embargo, no dejan de tener complicaciones. Ha ocurrido más de una vez que un museo gaste en nuevos edificios en un lugar nuevo, al mismo tiempo que es incapaz de llevar a cabo reparaciones esenciales en sus locales centrales por falta de fondos. Resulta irónico que el dinero de la lotería se destine a las inversiones de capital únicamente, a fin de asegurar que las autoridades no desvíen fondos presupuestarios a otros destinos, aduciendo al hacerlo que los fondos para el funcionamiento de los museos podrían provenir de los beneficios de la lotería. Pero de todos modos las autoridades han reducido radicalmente el presupuesto para la cultura.

Para el observador ocasional, a fin de cuentas, los museos británicos de hoy se parecen mucho a los estadounidenses. Obligados a practicar numerosas funciones comerciales y de recolección de fondos, han incrementado ciertas actividades, tales como las exposiciones especiales, para atraer al gran público. Tal como ocurre en los Estados Unidos, los museos más grandes y más conocidos han tenido mayor éxito en generar ingresos. Los museos británicos, sin embargo, existen en un medio que, en muchos aspectos, es menos favorable al modelo de mercado que el de los Estados Unidos. E incluso los museos norteamericanos tienen dificultades para mantener sus costos cubiertos.



© Walker Art Center

El restaurante Gallery 8 Terrace, en el Walker Art Center, que domina el Minneapolis Sculpture Garden.

Dificultades en la gestión

Es lamentable que las autoridades deban reducir los subsidios a los museos, pues el mayor tesoro de una nación es su patrimonio. Aunque el unirse para ejercer presión sobre las autoridades, con el fin de que éstas continúen proporcionando fondos, beneficiaría a los museos, los recortes en los subsidios estatales no podrían evitarse completamente. El clima político imperante, así como la demanda de los sectores que requieren mayor apoyo, tales como los de la educación y la salud, harán que resulte difícil oponerse al movimiento que lleva una disminución del sostén oficial. Es esencial que los museos se muestren dispuestos a innovar en materia de financiación y que lo hagan de modo tal que protejan sus funciones esenciales: estudios especializados, conservación, salvaguardia y educación. Las dificultad inherente a la gestión consiste en no perder de vista la importancia de las actividades tradicionales de los museos y, al mismo tiempo, abordar otras nuevas, tales como atraer a un público más numeroso y vender ciertos productos.

Creo que el desarrollo de actividades comerciales, así como la obtención de financiación para proyectos específicos, son aspectos vitales para la supervivencia de los museos en el siglo próximo. Existe, no obstante, el peligro de que si se los aprieta demasiado, por grande que sea el esfuerzo de los museos para recaudar fondos adicionales, no se conseguirá lo necesario para preservar las funciones esenciales. La amenaza reside en no disponer del dinero en cantidad suficiente. Las actividades comerciales no constituyen el problema en sí, pero pueden simbolizarlo, por resultar especialmente necesarias cuando otras fuentes de financiación más tradicionales acaban siendo insuficientes.

Algunos críticos aducen que los museos han acabado por parecerse a los centros comerciales, comparación que no es ni útil ni correcta. Los responsables de los museos deben, pese a las protestas de críticos y puristas, servirse de una amplia variedad de actividades de obtención e incremento de fondos; pero como los museos deben asimismo preservar la cultura y el patrimonio, no pueden tampoco adentrarse excesivamente por el sendero que lleva a la diversión y al espectáculo. Junto con el uso de complejos instrumentos financieros, los responsables deben aprender a resistir ante los esfuerzos de la burocracia estatal y de aquellos que todo lo ven a través del prisma de la economía, quienes querrían poder medir los museos con criterios financieros y cuantificar las artes en términos de su valor para el consumidor. Las bellas artes, el patrimonio y el conocimiento deben valorarse como fines en sí mismos, no como cifras en el ordenador de un contable. Los museos deben rendirse a lo inevitable, orientándose hacia un enfoque más comercial para sus actividades y sus fuentes de ingresos, sin perder de vista su misión de conservación y de conocimiento del arte. Mantener un equilibrio tan delicado, aún más que obtener la financiación necesaria, constituirá la mayor dificultad que tendrán que afrontar los responsables de los museos en el próximo milenio. ■

Los museos húngaros en el periodo de transición

István Gedai

Los cambios que marcaron el fin de una época y sacudieron a los antiguos países comunistas de Europa Central y Oriental han tenido profundas repercusiones en todos los aspectos de la vida cultural, particularmente en los museos. Acostumbrados como estaban a contar con presupuestos estables y un apoyo estatal sin restricciones, actualmente deben buscar nuevos medios de supervivencia en una sociedad que aún se encuentra en un periodo de transición. István Gedai, director del Museo Nacional de Hungría, expone los problemas con que tropiezan y aclara algunas de las interrogantes más enraizadas, planteadas por las profundas transformaciones sociales.

Todas las instituciones deben responder a las transformaciones sociales, especialmente cuando, a su vez, éstas son provocadas por la modificación simultánea de las estructuras políticas y económicas. Cambios de tal envergadura fueron los que tuvieron lugar en 1990 en Hungría, al igual que en otros países de Europa Central que vivían bajo el régimen comunista. En el plano interno, esta transformación supuso la restauración de una democracia parlamentaria pluripartidista y, en el internacional, la dislocación del Pacto de Varsovia por lo que se refiere a las relaciones con la Unión Soviética y al tratado de ayuda económica mutua. Esta conmoción política fue seguida lentamente – a veces con serios problemas – por cambios económicos y sociales, por la creación de la llamada «economía de mercado», y la introducción de la propiedad privada, todo lo cual resultó en una modificación de muchas instituciones sociales (como la salud pública, la educación y la cultura).

Dos factores esenciales contribuyen al cambio involuntario en la vida de una institución: su historia o, si se prefiere, su tradición, y las nuevas exigencias resultantes de un brusco giro en la conducción. El método y las formas de la estructura y la función cambian, en parte debido a la evolución natural y también, en cierta medida, a las profundas transformaciones sociales que actualmente tienen lugar en esos países. Las tareas fundamentales de esa institución llamada museo (ya sea de historia, de arte o de historia natural) siguen siendo las mismas: las adquisiciones, el archivado, la conservación, la restauración, la exposición y la publicación científica de información sobre las colecciones.

La historia de los museos húngaros se inicia en 1802 con la fundación del Museo Nacional de Hungría. Su primera colección, que constaba de una biblioteca, documentos, mapas, armas y monedas, se amplió rápidamente al aumentar tanto el número como el tipo de colecciones, lo que provocó asimismo un cambio de estructuras. Básicamente emergieron dos tendencias con respecto a los museos que se encuentran bajo la tutela del Ministerio de Cultura y Educación (que ha cambiado a menudo de nombre). Una de ellas consistió en separar las colecciones por tipo de objetos (arte, etnografía, artes aplicadas, historia natural) para transformarlas en museos independientes. La otra tendencia adoptó una posición opuesta, esto es, que los museos independientes se fusionaran bajo la dirección de una estructura común. Además de los museos nacionales pertenecientes al Ministerio de Cultura, Hungría contaba con una serie de museos locales, así como con varios otros museos nacionales especializados que databan del siglo XIX. Su dirección y sus gastos de funcionamiento estaban a cargo de los distintos ministerios. Huelga decir que nacieron muchas nuevas colecciones, que pertenecían a otras instituciones, escuelas y particulares. Entre ellas figuraban excepcionales bienes y propiedades de la iglesia, algunos de los cuales se convirtieron en museos importantes.

En el pasado reciente la situación ha estado determinada por dos leyes relativas a los museos, promulgadas respectivamente en 1943 y 1963, que delegaron la autoridad, en materia de control y presupuesto, en el Ministerio de Cultura y Educación. Los diversos ministerios también tenían responsabilidades específicas con respecto a los museos nacionales; todas las iglesias tradicionales tenían sus colecciones. Se creó un sistema de museos de condados dirigidos por el de cada capital. Budapest, por ser la capital del país, tenía su propio sistema. Los gastos de

funcionamiento corrían por cuenta de las autoridades responsables, esto es, los ministerios, las iglesias y los consejos de los condados.

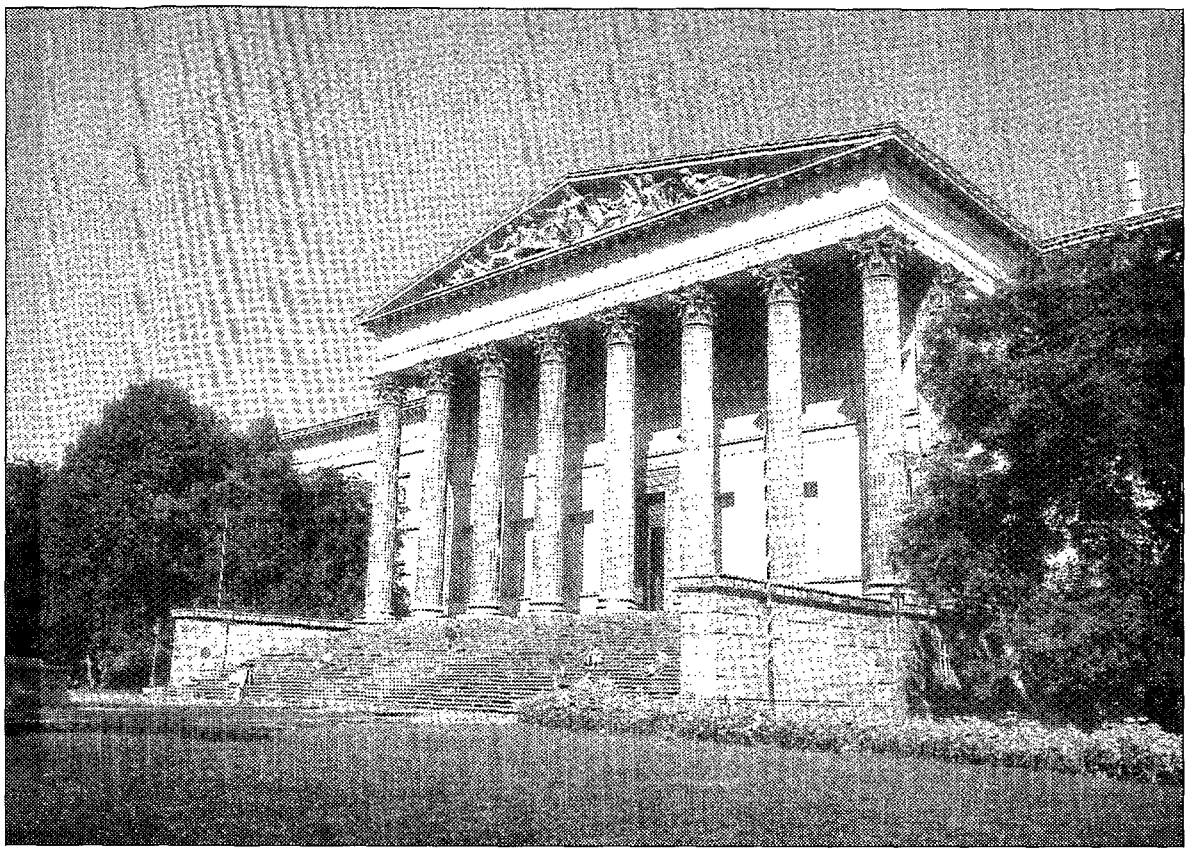
Los cambios políticos y económicos a que se asistió en 1989-1990 no modificaron esta estructura básica que, además, fue codificada por la nueva ley de 1997. Los museos nacionales pertenecientes al Ministerio de Cultura y Educación conservaron sus características esenciales. La mayoría de los ministerios que habían tenido museos a su cargo mantuvieron esta condición; otros, en cambio, los reestructuraron en forma de fundaciones. El sistema de museos por condados sobrevivió porque la ley de autonomía hizo posible la existencia de museos locales independientes.

Aunque la estructura del sistema sigue siendo en gran parte la misma, la forma en que se distribuye la financiación ha experimentado notables cambios. Anteriormente, las autoridades responsables costeaban todos los gastos de funcionamiento y demás gastos de actividades. En la actualidad, acogiéndose a las leyes de la economía de mercado, esas autoridades tratan de aplicar la denominada «práctica de financiación de programas», lo cual significa que sufragan los gastos del mantenimiento de los edificios y los sueldos del personal, dejando sólo del 3 al 4% del presupuesto anual para las tareas fundamentales del museo, como las adquisiciones, excavaciones, la documentación científica o la organización de exposiciones.

Hoy en día los museos tienen la posibilidad de presentar solicitudes ante las diversas fundaciones a fin de recabar apoyo financiero para realizar esas tareas; la más importante de ellas es el Fondo Nacional de Cultura, especialmente creado a estos efectos. Además, se alienta a los museos a encontrar otro tipo de recursos financieros y a buscar patrocinadores. Sin embargo, debe decirse que en Hungría y en otros países que también pertenecieron al área comunista todos los fondos creados con este fin o las demás formas de apoyo que el sector privado preste a la cultura no pueden reemplazar la financiación estatal y todavía está por verse si algún día podrán hacerlo. Las instancias responsables de la toma de decisiones no siempre pueden determinar claramente todas las tareas que necesitan un apoyo financiero ni juzgar la importancia relativa de los diversos programas.

Lo dicho también se aplica a las fundaciones administradas por consejos consultivos; cabe preguntarse, en efecto, si sus miembros deciden basándose exclusivamente en criterios profesionales. Aún más difícil de calcular y de predecir es la aportación del sector privado. Con la excepción de algunos casos, la actitud general consiste en negarse a patrocinar programas culturales, pese a que pueden constituir una publicidad para el que lo haga. Como resultado de las recientes iniciativas de privatización, la mayor parte de las empresas y los bancos prósperos que hay en Hungría están financiados por capitales extranjeros y no cabe esperar que financien la cultura nacional. Lo demuestran diversos ejemplos concretos. A la postre, el sector privado húngaro podría transformarse en un firme pilar financiero tras dos o tres generaciones que hayan obtenido resultados satisfactorios.

Como ya se ha dicho, los problemas financieros llevaron a algunas colecciones de museos a adoptar una estructura análoga a la de las fundaciones, a menudo propiciada por la autoridad responsable anterior que quería deshacerse de las obligaciones de un mantenimiento regular. No puede garantizarse que con esta forma de proceder la labor del museo se lleve efectivamente a cabo, por haberse creado



© Csaba Gedai

El Museo Nacional de Hungría.

esas estructuras como respuesta a una presión económica y no por expreso deseo de una fundación existente. En los países donde el sistema ya es una tradición (como por ejemplo, los Estados Unidos), los museos se establecen contando con los fondos adecuados. En Hungría esta práctica no tiene tradición ni pasado; y tampoco parece tener mucho futuro.

La actividad de los museos forma parte de la cultura de la sociedad. Educar a su población también es una de las metas de un país. De ahí que las iniciativas de las instituciones y museos que se ocupan de mejorar el nivel cultural de la gente reflejen los deseos de la sociedad en su conjunto y, siendo así, su mantenimiento debería ser competencia del Estado. Por ello, el apoyo financiero estatal no puede ser sustituido por otros medios y debe sufragar los gastos que traen aparejados estas funciones elementales. Los museos no pueden depender del comportamiento cambiante del sector privado que, la mayoría de las veces, desea especificar el propósito de su respaldo financiero. Naturalmente, esto no quiere decir necesariamente que para ciertas funciones y tareas no se pueda recurrir al sector privado, que podría considerar ventajoso proporcionar el patrocinio necesario. Pero no es posible construir las estructuras institucionales ni concretar las funciones más importantes de los museos sobre estas bases.

Los periodos de transición siempre tienen inconvenientes. El viejo sistema ya no existe y el nuevo aún no funciona. Todas las estructuras de los países que vivieron un régimen comunista están pasando por una metamorfosis y el ámbito cultural no escapa a este proceso. Aunque es importante cambiar algunos elementos del sistema anterior, el pasado sigue siendo determinante. Y no nos referimos sólo a los últimos decenios, sino a los siglos anteriores que no pueden borrarse de un plumazo pese a los desafíos que tenemos por delante. Las nuevas estructuras políticas, económicas y sociales – incluyendo la cultura – están pasando por una fase de transformaciones y sólo en el curso de este proceso podrá elucidarse dónde conviene crear algo nuevo y dónde se debe conservar en su lugar los elementos antiguos. ■

La transformación en Sudáfrica: cuestionamiento de un legado

Amareswar Galla

En pocas ocasiones ha alterado un país de modo tan radical todos los aspectos de su vida como Sudáfrica tras el apartheid. *Los miembros de la comunidad de los museos y el patrimonio han sido considerados como actores principales en la creación de una nueva sociedad democrática, basada en un examen veraz y resuelto del pasado y en un enfoque creador y copartícipe del futuro. Estos esfuerzos son descritos aquí por el Dr. Amareswar Galla, director del Centro Australiano de Investigaciones sobre la Diversidad Cultural y el Desarrollo de la Universidad de Canberra y fundador de un programa nacional de estudios interdisciplinarios y globales de la gestión del patrimonio. El Dr. Galla ha dedicado gran parte de los últimos cinco años a participar, en tanto que asesor especial y coordinador, en la elaboración de políticas nuevas, planes empresariales y documentos de transformación en los sectores de la cultura y del patrimonio de Sudáfrica, incluyendo la red de Parques Nacionales. Su labor le valió, en 1997, el galardón presidencial inaugural de la Asociación de Museos de Sudáfrica, por sus servicios sobresalientes en pro de la planificación de las transformaciones de los museos y la formación de sus empleados. Es además director de la Junta del Servicio Especial de Radiodifusión de Australia y presidente de la Organización de Asia y el Pacífico del ICOM y de su Grupo de Trabajo Transcultural.*

La euforia posterior a la caída del régimen de *apartheid* y el surgimiento de una nación «arco iris» democrática alcanza hoy en Sudáfrica un nuevo momento decisivo al aproximarse el nuevo milenio. La producción de una interpretación de la historia y el patrimonio se ha convertido en «parte de las interpretaciones populares y de las actividades políticas y los cuestionamientos cotidianos». La Comisión para la Verdad y la Reconciliación ha dado impulso a la interpretación del patrimonio y de la identidad en una «sociedad civil rebosante de energía en lo que atañe a abordar el pasado».[1]

Los problemas que plantean la representación y las relaciones de dicotomía existentes entre el *apartheid* y la construcción democrática de una nación, por un lado, y los resultados de estas interpretaciones teóricas, por otro, se destacan claramente en la minuciosa documentación del Grupo de Trabajo sobre las Artes y la Cultura que examinó los legados de las prácticas seguidas en materia de museos y patrimonio. Se identificaron varios problemas en las estructuras de los museos y el patrimonio:

- Las instituciones sudafricanas que gestionan el patrimonio no han puesto nunca en práctica procesos de consulta y participación.
- El nombramiento para los organismos de gestión, las juntas y las fundaciones no ha sido nunca democrático y ha carecido siempre de transparencia y de responsabilidad ante terceros.
- Se ha hecho especial hincapié en el patrimonio tangible de origen europeo, con cierta parcialidad favorable a los intereses de los varones de origen metropolitano de las clases media y alta y se ha ignorado el patrimonio cultural vivo intangible.
- Se ha otorgado una baja prioridad a la instrucción del público y a la conservación del patrimonio.
- El público en general rara vez ha tenido acceso a los recursos del patrimonio.
- Toda una parte del patrimonio documental, la cultura material, las edificaciones, restos de naufragios, etc., se ha perdido irremediablemente por falta de instrucciones precisas sobre la conservación, la carencia de instrucción del público y el programa político de los regímenes de *apartheid* y colonial.
- El patrimonio precolonial ha sido descuidado y rara vez ha figurado en los planes de estudio relativos al patrimonio cultural.
- La gestión del patrimonio cultural no se ha integrado nunca en los contextos ni en los procesos de planificación locales.
- La distribución de los recursos ha sido desigual e irregular y no se ha ajustado a una orientación general.
- Pocas instituciones han preservado la historia de la lucha y los combates en pro de la libertad.

Cuando se inauguró en 1997 la primera nueva institución importante del patrimonio, el Museo de Robben Island, el Presidente Nelson Mandela, a quien se presentó en esa ocasión como el preso número 466/64, dijo que los museos y monumentos de Sudáfrica habían reflejado las experiencias y los ideales políticos de una minoría, con exclusión de todos los demás, durante los periodos colonial y del *apartheid*. Teniendo esto en cuenta, se ha establecido un marco político para llevar a la práctica la democratización, la representación y la rendición de cuentas en los sectores de la cultura y el patrimonio. La legitimidad del discurso occidental hegemónico y sus manifestaciones en el *apartheid* están siendo seriamente cues-

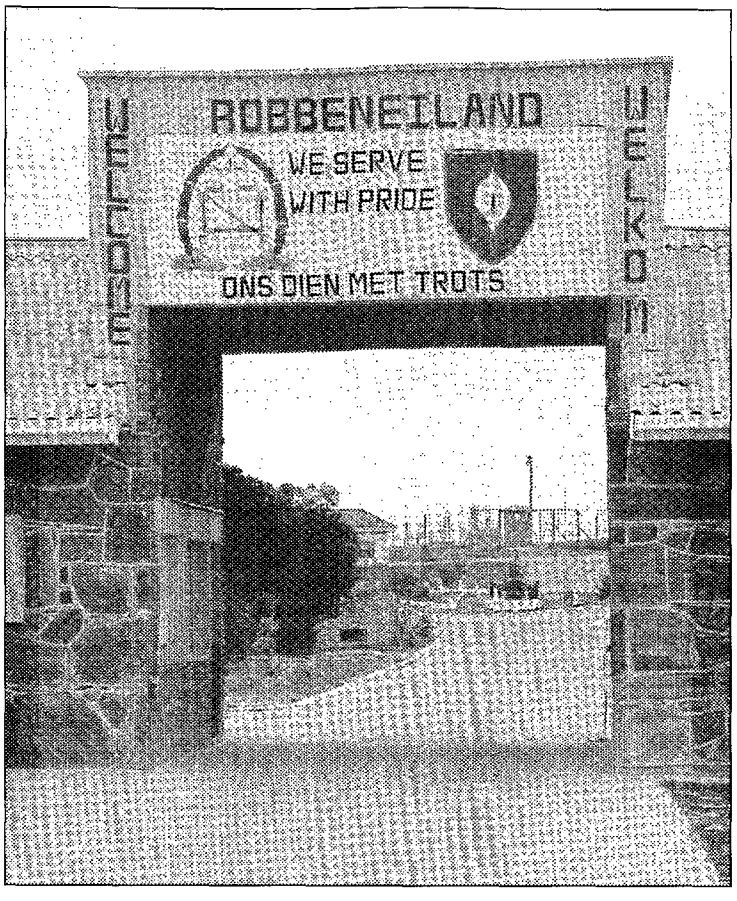


Foto: cortesía del autor

Entrada de la cárcel de Robben Island, donde estuvieron presos los dirigentes de la resistencia y el combate, entre ellos el Presidente Mandela. En la actualidad es un museo.

tionadas. Se han analizado los aspectos políticos del discurso en materia de patrimonio, la flagrante discriminación existente durante el *apartheid* y el mito de la objetividad profesional y se han expuesto sus limitaciones.

El proyecto de Ley sobre el Patrimonio Nacional de 1998 transformará las estructuras del patrimonio vigentes durante el *apartheid* en Sudáfrica, lo cual podría ser asimismo un ejemplo para el resto del mundo, por la manera en que se aborda la gestión global e integradora del patrimonio. Sudáfrica es un país con profundas divisiones históricas, raciales, étnicas, de clase, lingüísticas, regionales, culturales y sexistas, que está caracterizado por siglos de colonialismo y décadas de fascismo. Promover una conciencia de comunidad de lugar, identidad, historia y patrimonio entre tan diversos grupos es indispensable si se quiere edificar una nación duradera. Tras el *apartheid*, debe superarse la dificultad de establecer un mecanismo integrado, global e interactivo que transforme la gestión del patrimonio apoyándose en los pilares democráticos de la construcción de la comunidad y de la nación.

El proyecto de ley establece un Consejo Nacional del Patrimonio encargado de coordinar la expresión de los valores patrimoniales y el acceso a ellos, así como los recursos importantes, en materia de patrimonio, de todos los sudafricanos. Fomentará un enfoque integrado de todas las instituciones nacionales del patrimonio, comprendidos los museos, los archivos, los monumentos, el patrimonio vivo, los topónimos y los símbolos nacionales. Establecerá además estrategias nacionales de gestión del patrimonio, vinculadas al desarrollo económico, al turismo cultural y a la creación de empleos y fomentará nuevas relaciones con las instituciones que se ocupan de la cultura y del patrimonio dentro y fuera de Sudáfrica.

La plétora de museos e instituciones del patrimonio nacional de las épocas de la colonia y del *apartheid* quedará integrada en dos nuevos museos nacionales principales, y el sector reestructurado de los museos dependerá de un nuevo Servicio Nacional de Museos Sudafricanos. El Proyecto del Legado Cultural, creado en 1997, promoverá una mayor representación del patrimonio nacional, mediante monumentos, sitios de patrimonio e instituciones nuevos y una infraestructura y capacidades nuevas, concentrándose en las zonas históricamente desfavorecidas. Otra iniciativa fundamental es el nuevo Servicio Nacional de Archivos, que se dedicará a salvaguardar el patrimonio intelectual del país, conservado en documentos, con miras a dar mayor cabida a aquellos aspectos de la historia y de la cultura de Sudáfrica que fueron desatendidos en el pasado.

Las instituciones que no son financiadas con fondos estatales, como el Centro Mayibuye de la Universidad del Cabo

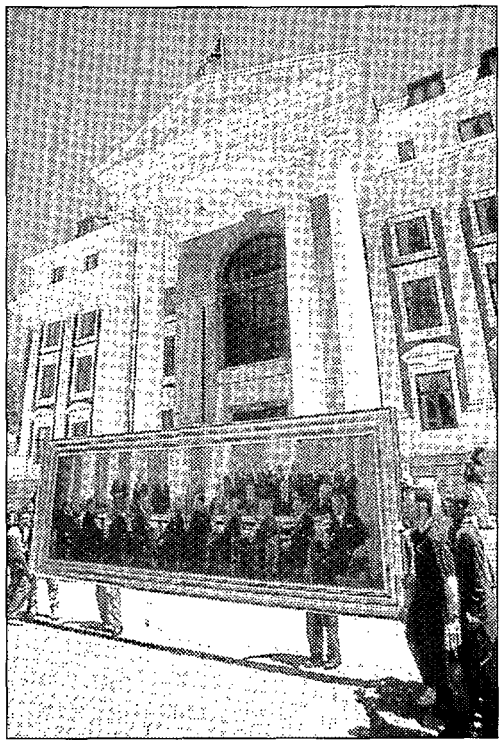


Foto: cortesía del Mayibuye Centre

Momento en que se retira del edificio del Parlamento una pintura que representa al gabinete ministerial presidido por P. W. Botha.

Occidental y el Museo del Sexto Distrito de Ciudad del Cabo, preparan exposiciones en cooperación con museos de reconocido prestigio que ayudan a «replantear la función y la índole de los museos en el entorno sudafricano en curso de evolución».[2] El Centro Mayibuye intervino en la supresión de los iconos del *apartheid* y en la instalación de la exposición *Arte contra el apartheid* en el edificio del Parlamento en Ciudad del Cabo. El espacio que ocupa el busto del arquitecto del *apartheid*, H. F. Verwoerd, envuelto y en espera de ser almacenado, la retirada de la pintura del gabinete de P. W. Botha del Parlamento para llevarla también a un almacén y la instalación de obras de arte contrarias al *apartheid* en las paredes del Parlamento son impresionantes rituales de transformación. Esta interpretación del triunfo del pueblo sobre el *apartheid*, en los corredores del poder legislativo, es un símbolo de las transformaciones que se vienen produciendo en todo el territorio sudafricano.

El Presidente Mandela dijo en la inauguración del Museo de Robben Island que «se trata de una parte vital del patrimonio colectivo de Sudáfrica: Siqithini – la Isla, escenario de dolor y de destierro durante siglos, y hoy de triunfo – nos pone ante la tarea llena de promesas de conservar nuestro patrimonio». Robben Island está convirtiéndose en uno de los centros más dinámicos de interpretación de la lucha de la humanidad contra la opresión.

Se está procediendo asimismo a registrar los recuerdos de los ex prisioneros y de los guardianes. Este patrimonio inmaterial se utilizará para interpretar los lugares, los paisajes, los edificios y otros elementos de la cultura material. Robben Island y sus inmediaciones en tierra firme tienen además considerables recursos ambientales marinos. La interpretación de este escenario de luchas será global y se guiará por la conciencia de la necesidad de una gestión ambiental integrada que se está extendiendo por todo el país. Se está estudiando actualmente la posible inclusión de Robben Island en la Lista del Patrimonio Mundial de la UNESCO, junto con los humedales de Santa Lucía y los yacimientos de homínidos de Sterkfontein, Swartkrans, Kromdraai y zonas aledañas.

La morada del recuerdo en un paisaje de luchas

Dominando con su presencia Robben Island y el Parlamento está el hito imponente del Monte de la Mesa. A sus pies, las lágrimas derramadas, los recuerdos acariciados durante tanto tiempo y la lucha triunfante contra el *apartheid* son objeto de interpretación en una de las cicatrices más notables dejadas por la Ley sobre las Zonas de Grupos (la ley por la que se determinaban los lugares en que habría de residir cada etnia durante el *apartheid*). La zona fue el núcleo de la actividad laboral de Ciudad del Cabo, y ya en 1867 existía una lista con las diferentes ocupaciones de sus habitantes, indicadas una por una, en lo que se llama-

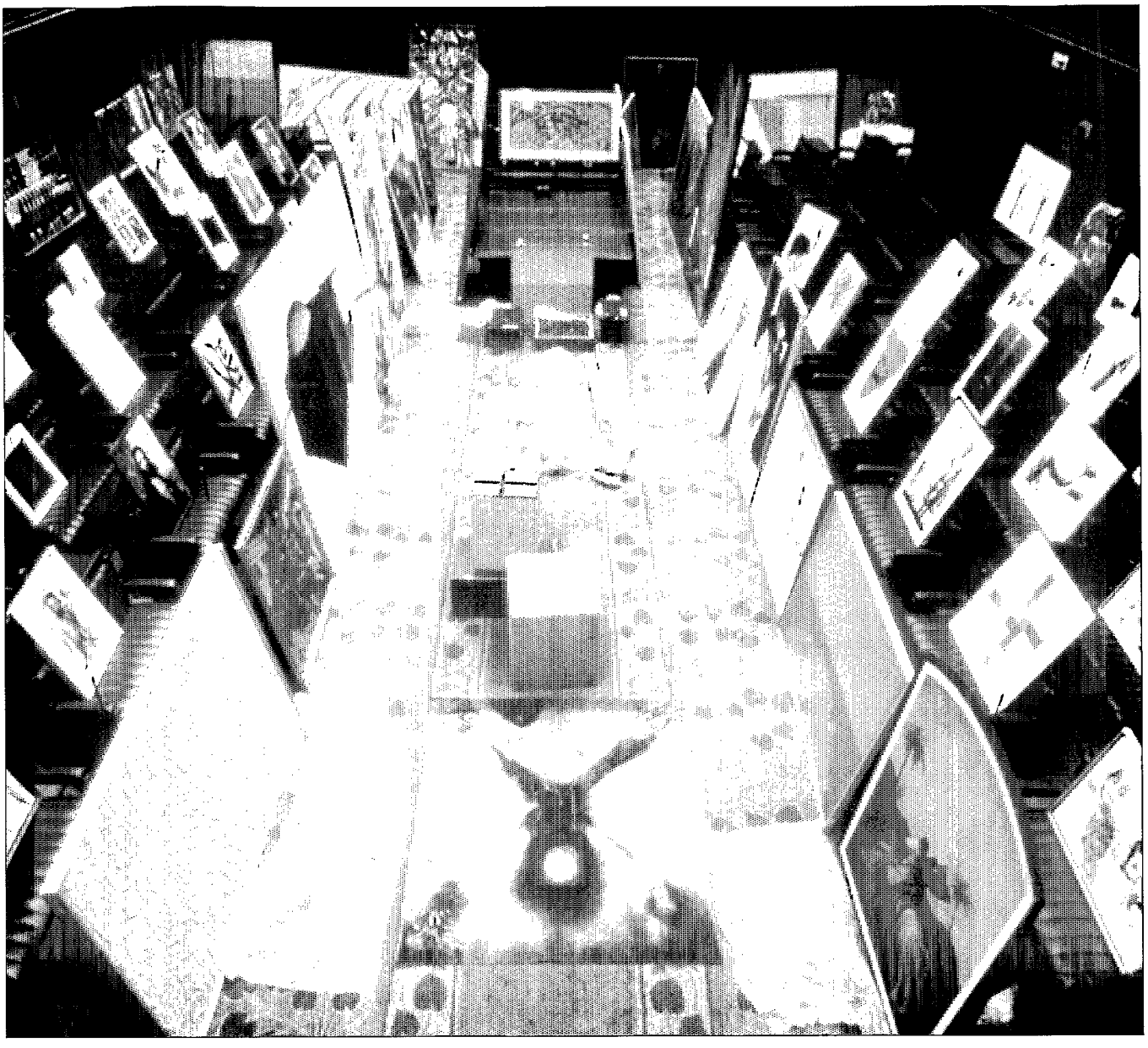


Foto: cortesía del Mayibuye Centre

El arte contra el apartheid. *Las obras esperan en las salas del edificio del Parlamento el momento de ser expuestas.*

ba por entonces el «Sexto Distrito» de una metrópolis que crecía rápidamente. Su depuración, y la demolición definitiva de todas sus construcciones, empezó en 1901 con el primer traslado de africanos negros a Ndabeni. En 1966, fue especificada como zona reservada para blancos mediante una declaración que algunos de sus antiguos residentes llaman «la carta de amor». Las últimas expulsiones tuvieron lugar en 1981. El guión oficial había desbrozado el terreno aun antes de que surgieran las primeras máquinas.[3] Así es como se suscitan los holocaustos.

El funcionamiento del Museo del Sexto Distrito en tanto que «escenario de la resistencia y el triunfo sobre el *apartheid*», está a cargo de las mismas personas que las notificaciones oficiales no lograron hacer desaparecer. La declaración que establece la misión del museo comienza con el siguiente preámbulo: «Nunca más se debe desplazar a la gente por la fuerza». El propósito del museo es velar por que perduren la historia y el recuerdo de las expulsiones que tuvieron lugar en Sudáfrica y, al hacerlo, desafiar a todas las formas de opresión social. El museo ha sido concebido como una morada del recuerdo en un paisaje de luchas. Se invita a efectuar una interpretación «candente»

Foto: cortesía del District Six Museum

Niños y adultos en la inauguración de la «Exposición callejera», a partir de la cual se creó el Museo del Sexto Distrito de Ciudad del Cabo.

que despierte en los visitantes sentimientos sinceros y apasionados,[4] pero ¿es acaso posible interpretar en frío lo que cuentan quienes han experimentado en carne propia la desdicha y el dolor que provocan los holocaustos, las atrocidades del *apartheid* o el apartamiento forzado de los niños aborígenes de Australia?

En el extremo norte de Sudáfrica, dentro de las celebraciones del Día Nacional del Patrimonio, el 24 de septiembre de 1996, se inauguró al público un nuevo centro de interpretación y un museo del lugar en Thulamela, en el remoto confín septentrional del Parque Nacional Kruger. Uno de los elementos centrales de la transformación de la red de Parques Nacionales Sudafricanos es la unión entre la gente y los parques en el nuevo marco de la gestión ambiental integrada, que impulsa una política de ecología social que otorga una importancia central a las personas, y que se ha convertido en un instrumento que articula las actividades de localización, evaluación, interpretación y gestión de los recursos del patrimonio cultural en los Parques Nacionales.

La gestión del patrimonio en Thulamela se ha transformado en un modelo nacional para potenciar a las comunidades vecinas que habían sido perjudicadas y a menudo desplazadas por la creación de los parques bajo el régimen colonial y el de *apartheid*. El proyecto se inspira en la posibilidad de aplicar un programa singular de interpretación medioambiental en un medio cultural rico. Desde el punto de vista arqueológico, es un yacimiento fundamental de la cultura Zimbabwe, cuya dinámica social principal residía en la distinción de clases y en una ideología denominada habitualmente liderazgo sagrado. El proyecto brinda una comprensión más profunda de la vida espiritual y política de los habitantes de Thulamela. El proceso museológico de la comunidad, que comprende la excavación, el análisis científico y el enterramiento de los restos humanos encontrados, simboliza el derecho a la libre determinación de los grupos vecinos que descienden de aquéllos.

Más cercano al centro conservador del régimen anterior, el Museo del Cráter Tswaing, sito en el rincón noroccidental de la provincia de Gauteng, a unos 40 kilómetros de Pretoria, se ha convertido en el museo ambiental o ecológico más importante de Sudáfrica. Está consagrado al cráter formado por un meteorito hace unos 200.000 años y a un lago salino del que se ha extraído sal durante miles de años. El cráter está rodeado por asentamientos humanos – consecuencia de la época del *apartheid* – de más de dos millones de personas, de las más pobres y marginadas de Sudáfrica. El proyecto

sigue las pautas de la gestión ambiental integrada, que delimita el entorno abarcando sus elementos biofísicos, culturales y socioeconómicos.

Tswaing, «lugar de sal», ofrece una oportunidad única de combinar aspectos científicos y tecnológicos con el desarrollo cultural de la comunidad, de un modo que respalda claramente los fines del Programa de Reconstrucción y Desarrollo. La gestión del patrimonio en Tswaing se basa en un enfoque global que comprende la adaptación cultural, la potenciación propia y el reconocimiento de la dirección y del control de la comunidad para afirmar su conciencia de pertenecer al lugar. El Foro de la Comunidad de Tswaing, que conduce el proyecto, determinó la necesidad de conservar y utilizar los recursos de la zona para favorecer la gestión ambiental, la enseñanza, la formación, la creación de puestos de trabajo, la investigación, el turismo responsable y las actividades de ocio. El objetivo es enriquecer la calidad de vida de los lugareños en un entorno saludable.

El discurso museológico que está surgiendo en Sudáfrica es singular, porque corresponde a una manera de ser que es sensible a la opresión en todas sus formas. Se basa en el principio de que sólo puede haber una intervención constructiva en la gestión del patrimonio cuando la experiencia del intérprete y la del interpretado se fundan en una relación dialéctica con resultados beneficiosos para ambos. Esto entraña un desplazamiento de la actitud tradicional de «participación como consulta» hacia la de «participación en tanto que asociación estratégica».[5] La transformación de los museos no consiste en una adaptación, a la manera del camaleón, a una Sudáfrica democrática y multicultural, sino en un empeño activo en espacios culturales compartidos articulados por un discurso polémico y potenciador al servicio de todos los sudafricanos.

Al dar la bienvenida a la colección *El arte contra el apartheid* en su morada definitiva en el Parlamento, en Ciudad del Cabo, Nelson Mandela dijo de las obras que la componen que «recorren toda la gama de las emociones humanas, desde la ira al fervor, pasando por el amor y la tristeza. Estas obras exigen la atención de quienes las contemplan, ponen en tela de juicio nuestras creencias y nuestros valores y nos recuerdan errores pasados, pero asimismo nos hablan de esperanza para el futuro». Jacques Derrida, filósofo francés que participó en *El arte contra el apartheid*, se niega a detenerse donde lo hace el proyecto, aduciendo que «la lucha es interminable» y que la «exposición consagra un compromiso solemne. Como signo monumental de una promesa cumplida, recuerda, muestra, predice toda la esperanza que ponemos en el destino aún inconcluso de esta causa común».

El Presidente Mandela, al inaugurar el Museo de Robben Island, nos recordó que «nuestras instituciones culturales no pueden permanecer apartadas de nuestra Constitución ni de nuestra Declaración de Derechos». En épocas pasadas se usaba el multiculturalismo para mantener separada a la gente. Hoy, el multiculturalismo está defendido por la Constitución y ha sido incorporado a la política pública. En este contexto, los museos sudafricanos deben asumir una función crítica y la posición del Gobierno ha sido terminante al declarar que «los museos son sitios fundamentales para la formación y la expresión del saber y de la identidad cultural. Se reestructurarán los museos sudafricanos de modo tal que reflejen por todos los medios posibles el patrimonio colectivo, la nueva identidad y los valores de una Sudáfrica democrática y multicultural».[6] ■

Notas

1. Andre Odendaal, «Dealing with the Past/Making Deals with the Past: Public History in South Africa in the 1990s», ponencia presentada en la «Conferencia sobre el futuro del pasado: la producción de la historia en una Sudáfrica que se transforma», Centro Mayibuye, Instituto de Investigaciones Históricas y Departamento de Historia, Universidad del Cabo Occidental, 10 a 12 de julio de 1996.
2. *Ibíd.*
3. Tony Morphet, *Weekly Mail*, 3 de febrero de 1995.
4. Roy Ballantyne y David Uzzell, «Environmental Mediation and Hot Interpretation: A Case Study of District Six, Cape Town», *The Journal of Environmental Education*, vol. 24, nº 3, págs. 4-7.
5. *Shifting the Paradigm, A Plan to Diversify Heritage Practice in South Africa*, Corporate Plan of the South African Museums Association, coordinado y preparado por A. Galla, 1998.
6. Por razones de espacio no es posible publicar la extensa bibliografía que adjunta el autor; para consultarla, sírvanse dirigirse a *Museo Internacional*. – Ed.

Gestionar el cambio o navegar en épocas turbulentas

Nancy Hushion

¿Habrá que reaccionar ante los acontecimientos o adelantarnos a ellos activamente? La respuesta que los museos den a esta pregunta podría ser la clave de su supervivencia, a medida que las exigencias del público y el mercado incidan cada vez en mayor medida en sus actividades cotidianas y en sus objetivos a largo plazo. Nancy Hushion es una conocida museóloga canadiense independiente, especializada en planificación y gestión de los museos. Fue miembro del Consejo Ejecutivo del ICOM y actualmente preside el Comité Internacional de Gestión del ICOM (INTERCOM).

Algunos podrían sostener que la naturaleza de los museos y la idea de cambio son incompatibles puesto que los museos son los guardianes de la historia colectiva de la humanidad y la naturaleza a lo largo del tiempo. Otros, en cambio, afirmarán enérgicamente que los museos que no se adapten y reaccionen ante el cambio se arriesgarán a estar cada vez menos a tono con la sociedad contemporánea.

El propósito de este artículo es exponer en términos generales cómo enfrentan los museos, si lo hacen, los cambios que tienen lugar hoy en día y si cuentan con personal que tenga la competencia, la experiencia y la creatividad necesarias para guiar a sus instituciones sorteando las turbulencias de las épocas difíciles. Las dos palabras del título «gestión» y «cambio» tienen igual peso: ambas son partes idénticas y complementarias de la misma ecuación.

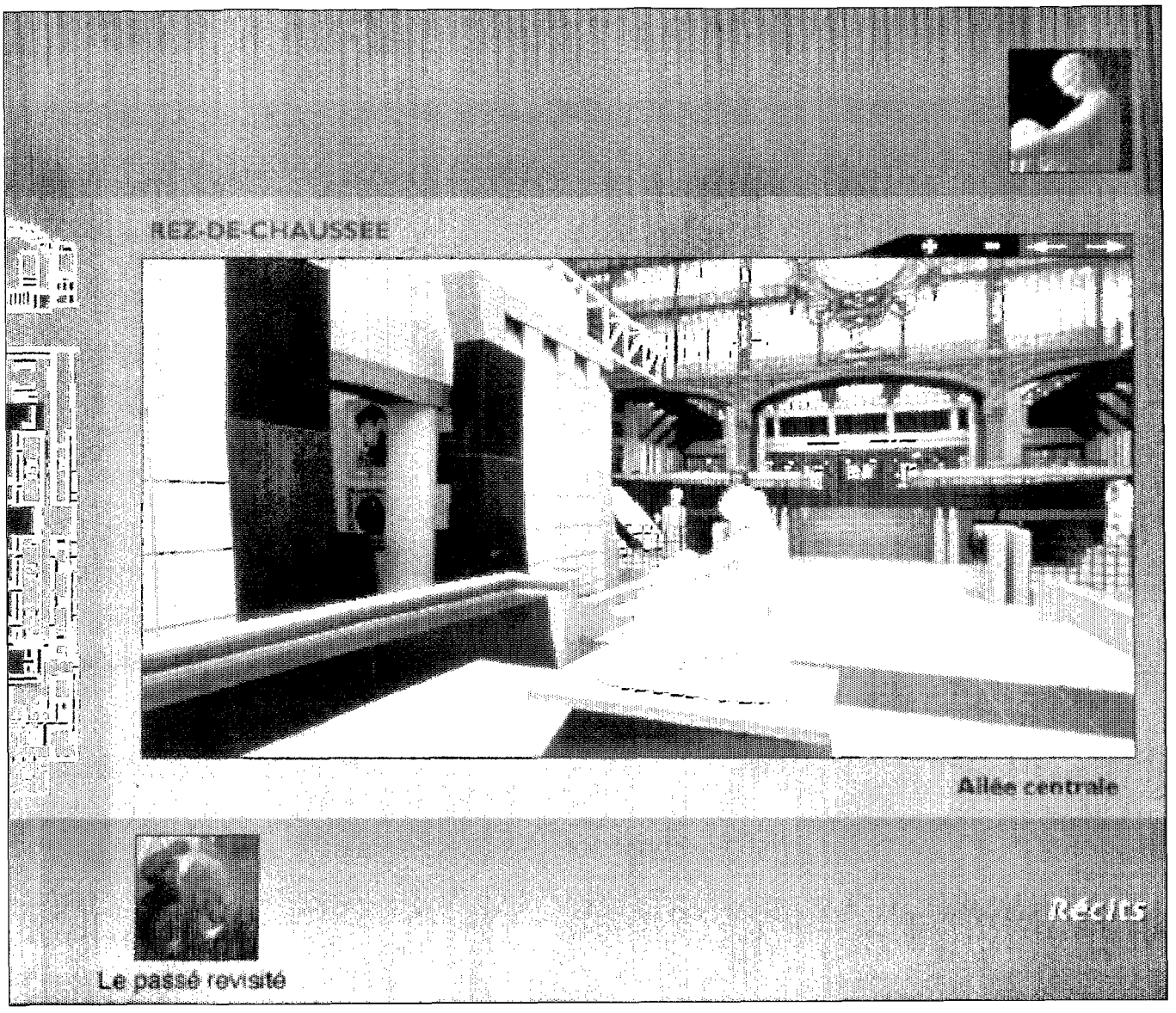
Aunque existen diferencias considerables entre los países y las disciplinas, los cambios que experimentan los museos se deben tanto a factores externos como internos, pero su gestión es un asunto exclusivamente interno, que forma parte de las responsabilidades del propio museo y está bajo su control. Su objetivo es propiciar el clima constructivo y dinámico que cada vez resulta más vital para los museos y su porvenir.

Si bien el término «cambio» se emplea para designar diversas situaciones, en este análisis entenderemos que se trata de la acción y el resultado de volverse una persona o una cosa distinta, o convertirse una cosa en otra cosa y sustituirla o modificarla. Según el *Diccionario Salamanca de la Lengua Española*, la segunda acepción de la palabra «gestión» es «acción y resultados de administrar o dirigir un negocio o un asunto» y, podemos añadir, implica organizar y regular, y su uso se puede hacer extensivo a una empresa, una institución, un hogar, un equipo, etc.

¿Qué es lo que ha cambiado?

Para analizar la gestión del cambio en los museos, es preciso determinar ante todo cuáles han sido las transformaciones más importantes que han experimentado en el pasado reciente y, quizá, prever las que puedan surgir en el futuro. En los tres últimos decenios, el número y el tamaño de los museos prácticamente se han cuadruplicado en todo el mundo y son varios los factores que han provocado esta proliferación. El aumento del número de visitantes, junto con la necesidad de emplear técnicas modernas para conservar en buen estado obras maestras y artefactos centenarios, ha supuesto una presión sobre las instalaciones y los servicios inadecuados. Iniciativas que apelan al orgullo nacional han llevado a construir o realizar grandes ampliaciones de instituciones de los países para celebrar centenarios o bicentenarios de acontecimientos importantes, o a remodelar grandes proyectos culturales, como el Louvre dentro del programa de *grands travaux* [grandes obras] de Francia. En otro nivel, igualmente importante, se encuentra el considerable número de nuevos museos impulsados por iniciativas locales, que son prueba tangible del orgullo que sienten las colectividades por su propio patrimonio.

Si la manera en que los museos planifican y desarrollan sus actividades públicas ha cambiado tanto, se debe en gran parte a los éxitos de las grandes exposiciones celebradas en los años setenta. Aunque anteriormente había habido múltiples exposiciones de importancia que habían atraído a un público numeroso, las exposiciones de carácter masivo se identificaron por el énfasis – para algunos exagerado – puesto en la comercialización



© Édition Montparnasse Multimédia/Réunion des Musées Nationaux de France.

La proliferación de los museos virtuales: el CD-ROM producido por el Museo de Orsay acompaña al visitante a través de un «paseo virtual» por el museo mostrando y comentando 200 objetos.

y en los esfuerzos para atraer a personas que habitualmente no asistían a esos «acontecimientos» museísticos. Estas grandes exposiciones han llevado a los museos a un nuevo ámbito, pues, aunque la mayoría están basadas en investigaciones serias y muestran obras importantes, también se esfuerzan sus organizadores en mejorar considerablemente la imagen del museo que las patrocina y en obtener grandes ingresos gracias a ellas. Al llevar a los museos al mundo altamente competitivo del esparcimiento y de los patrocinadores prestigiosos, las grandes exposiciones pretendían llegar a un número mucho mayor de personas, en particular las que habitualmente no concurren a los museos.[1] De ahí que a menudo se haya obtenido un flujo único de ingresos que luego no se ha repetido.

Otro fenómeno cada vez más frecuente en los museos es la creciente toma de conciencia de las necesidades e intereses del público. Las respuestas a las encuestas de visitantes han revelado reiteradamente que éstos desean más informaciones sobre las obras expuestas y las colecciones y, muy concretamente, dónde se encuentran las distintas piezas en el museo. De hecho, a los únicos empleados del museo que ven muchos es a los vigilantes. Además, los visitantes desean que la información se les presente en un formato accesible y con palabras claras y fáciles de entender. Los museos de arte, a menudo citados como los peores en este sentido,

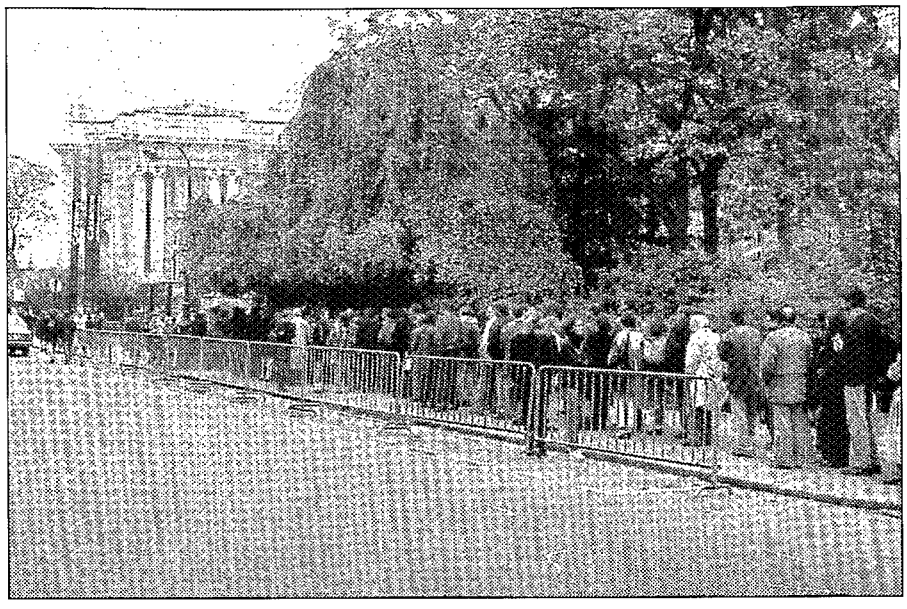
actualmente instalan, en las exposiciones más importantes, paneles informativos o breves programas de vídeo en los que se entrevista al artista, a menudo en un lugar discreto donde pueden ser vistos o leídos, o no, según decida el visitante.

En relación con este giro hacia una comunicación mejor y más frecuente, los museos están apartándose de sus funciones «educativas» tradicionales e inclinándose hacia el aprendizaje, especialmente el autoaprendizaje de los visitantes. En las actividades educativas de los museos se recurría a métodos clásicos, como conferencias, clases y visitas guiadas con profesores, para difundir el saber que, en opinión de los directores de los museos, los visitantes tenían que poseer sobre una exposición o una colección determinada. Cada vez más, los museos, tanto grandes como pequeños, conscientes del valor del saber y de la experiencia que cada visitante lleva *a priori* a una exposición, se encuentran ante un problema: determinar cómo incorporar esos conocimientos de los visitantes a la información que la propia exposición presenta. Para resolverlo, algunos museos constituyen grupos formados por representantes del público y de los visitantes característicos, en los que se ensayan ideas y métodos innovadores. Ejemplos de novedades creativas en este terreno son el empleo de «animadores», capacitados y disponibles específicamente en los espacios de exposición para responder a las preguntas de los visitantes (algunos incluso llevan escrito «Pregúnteme» en las camisetas) o la transformación de los vigilantes, en los Museos de Glasgow, en «Asistentes de información».

Desde sus orígenes, se ha considerado que los museos representaban la única expresión con autoridad e indiscutible sobre un tema determinado en su marco de referencia, articulada gracias a sus múltiples investigaciones y actividades de estudio, fundadas en la interpretación de sus colecciones. Ahora bien, hoy en día, los visitantes de los museos se cuentan por cientos de millones y tienen orígenes étnicos y culturales muy diferentes. Cada vez se tiene una conciencia más clara de lo problemático que es presentar acontecimientos complejos desde un único punto de vista y puede suceder, incluso, que un punto de vista unilateral sea incorrecto e insensible, como fue el caso de los primeros preparativos de la conmemoración en 1992 del «descubrimiento» de América por Colón. En muchos lugares del mundo, los museos y sus actividades no han formado parte esencial de la expresión cultural colectiva, a pesar de que el mantenimiento de sus tradiciones y el patrimonio es fundamental para todas las personas.

Los museos son sólo uno de los instrumentos utilizados para conservar y entender las culturas, ya se trate de un grupo social determinado o de un contexto más amplio. La conferencia del ICOM «¿Qué museos para África?» y el consiguiente programa AFRICOM son un excelente ejemplo de cómo distintos pueblos han reconocido sus diferentes necesidades y han actuado al respecto.

Una fuerza motriz de reciente aparición que ha impulsado el cambio decisivo de los museos ha sido la «liberalización económica», expresión utilizada para describir la transferencia gradual por el Estado de la responsabilidad de la financiación de los museos de la hacienda pública al sector privado. Este cambio ha traído consigo cambios significativos en la función y las responsabilidades del director de museo, que ha pasado de ser una persona cuya principal preocupación era la importancia de las colecciones y las investigaciones a estar obligado a dedicar una parte considerable de su tiempo a recabar fondos privados para el funciona-



© Delcombe SIPA-ICONO, París

La exposición de Cézanne en el Grand Palais de París fue un destacado ejemplo de exposición de carácter masivo, destinada a un público mucho más numeroso, incluidas personas que visitan el museo una sola vez.

miento regular del museo y a conseguir patrocinadores para sus actividades.

Entre los cambios previstos para el futuro está una mayor competencia del sector de las actividades recreativas. Por ejemplo, ¿atrae Disneylandia de París a parte del público que podría acudir a los museos? ¿Qué pasa con la propagación de los museos virtuales, en los que el público visita las colecciones a través de Internet y nunca pone el pie en un museo? Si a ello sumamos la fluctuación del número de turistas, una fuente habitualmente importante de visitantes de museos, ¿acabarán estas dos fuerzas por provocar una disminución de la asistencia en un momento en que los museos dependen cada vez más de los ingresos que obtienen por las entradas y las ventas en sus tiendas?

Una dinámica cambiante

En resumen, los factores fundamentales a los que los museos ya están dando respuesta son: la ampliación de sus locales, un aumento y una diversificación rápidos de diferentes públicos con necesidades divergentes, la tendencia de los visitantes al autoaprendizaje, la competencia de otros sectores y el énfasis en la comercialización y en comunicar el «mensaje» del museo, a menudo con recursos limitados.

¿Cómo hacen frente los museos a estos profundos cambios sobre los que, en la mayoría de los casos, tienen poco o ningún control? ¿Están integrándolos eficazmente? ¿Es la comunidad de los museos fundamentalmente reactiva y reacciona a las presiones solamente cuando se manifiestan, o bien hay museos con diferentes niveles de cambio previsor? ¿Quién se encarga de la gestión?

Tradicionalmente, los museos no han tratado de cubrir sus puestos con candidatos que tuvieran una formación o aptitudes y experiencia demostrables en la gestión, a pesar de la complejidad de las tareas planteadas. Se piensa que la gestión es un conjunto de aptitudes que se pueden aprender en un proceso que va desde seguir un curso de un fin de semana hasta completar un curso de posgrado (siendo el más conocido el de maestría en administración de empresas), aunque, en la mayoría de los casos, se consideraba, y todavía se considera, que una sólida experiencia académica en una disciplina determinada debería bastar para capacitar a quien deberá ocupar altos cargos de dirección. Así es particularmente en el modelo tradicional de museo, donde incluso los cargos de gestión llevaban aparejado un alto nivel de responsabilidad directa sobre las colecciones. La evolución profesional clásica consistía en pasar gradualmente por los diversos grados del cargo de conservador y llegar a ser director, si se tenía interés en ello. Muy pocos museos han aplicado el modelo de las artes representativas caracterizado por una doble dirección: por una parte un director o gestor administrativo, y por otra, un director artístico. No obstante, la necesidad de competencias y experiencia en gestión aumenta rápidamente conforme se hace más imperceptible la línea que separa al museo como institución de custodia del museo como empresa.

En cuanto a los conservadores, su formación y, lo que es incluso más importante, sus expectativas parten del supuesto que tendrán amplias posibilidades de investigar a fondo los temas que les inte-

© Glasgow Museums /The Burrell Collection

La función de los asistentes de información de los Museos de Glasgow va más allá de una simple orientación a los visitantes.

resen, con el objetivo, acaso, de organizar una exposición u otra forma de presentación pública basada en su labor. Es el conservador quien inicia esa actividad pública, fundándose en su interpretación de la disciplina y en las consiguientes posibilidades de efectuar estudios originales pero, hoy en día, esta dinámica ha cambiado y puede ser que cambie aún más. Hay una serie de preguntas que se oyen a menudo en las reuniones de programación: ¿qué quiere ver el público? ¿Podemos determinar qué aumento neto de público nos reportará esta exposición? ¿Nos permitirá este concepto buscar y encontrar a un patrocinador? Antes, era el museo el que decidía la orientación que se iba a dar a una exposición. Ahora, en especial a propósito de los artefactos y la interpretación del patrimonio cultural, la responsabilidad de determinar la forma y el contenido se debe compartir con el grupo o la cultura de que proceden. Tal ha sido y será la experiencia de los conservadores que colaboran con poblaciones aborígenes de todo el mundo.

Hay que tener en cuenta que los conservadores reciben ante todo una formación en investigación académica, no en interacción con el público, y que si bien algunos tienen aptitudes naturales para adaptarse con éxito a estos cambios, es probable que no sea el caso de todos e incluso que algunos puedan no estar interesados en esta faceta del trabajo en un museo. La estructura de la gestión tradicional de un museo consiste en una acusada jerarquía vertical que era efectiva en el pasado, cuando el concepto de museo era mucho más limitado y sus ingresos, aunque restringidos, eran más seguros.

La necesidad de acumular, abarcar y presentar múltiples puntos de vista, así como de gestionar complejas actividades comerciales en las que participan aliados públicos o privados, restaurantes y tiendas, y derechos de reproducción, requiere experiencia en consultar a una amplia gama de personas. Además, la complejidad de lo que hacen los museos obliga, en la medida de lo posible, a transferir la autoridad en materia de adopción de decisiones al nivel responsable de aplicarlas. La consulta a todos los niveles, tanto interna como externa, y la capacidad de delegar responsabilidades son aptitudes esenciales para la adecuada gestión de un museo en la actualidad.

En el sector de los museos, evaluar una gestión fructífera (por no hablar de gestionar el cambio) es más difícil porque los indicadores tradicionales del sector privado, como las ganancias, el beneficio que obtienen los accionistas y el rendimiento, sólo se pueden aplicar de forma abstracta. Tradicionalmente, los museos calculan su impacto según el número de visitantes, las reseñas en la prensa y los incrementos de las donaciones (o material significativo) a las colecciones. Es casi imposible determinar, ni cuantitativa ni cualitativamente, si un museo ha contribuido, a través de sus actividades, a un mayor conocimiento y entendimiento de una historia colectiva o una forma artística.

Pues bien, son precisamente indicadores de medida del éxito lo que buscan las juntas directivas (fideicomisarios e incluso juntas asesoras). Cada vez más presionados por la necesidad de recaudar más fondos (a menudo en competencia con otras instituciones sin fines lucrativos como universidades, hospitales y organizaciones de atención de salud, ya que los fondos estatales se reducen a causa de la liberación económica), los miembros de las juntas que proceden del sector empresarial han empezado a aplicar algunas de las prácticas empleadas en sus entornos profesionales, lo cual puede llevar, particularmente en los casos en los que altos cargos del museo no son tenidos por directivos capaces de imponer su punto de vista, a una intervención cada vez más acusada de las juntas en la gestión diaria del museo. Existen numerosos ejemplos no publicados de las complicaciones que ello puede llevar aparejadas.

Una gestión eficaz del cambio no debe provocar una mayor intervención de la junta en las operaciones diarias del museo, sino menor. La atención de la junta se debe centrar en la concepción de las políticas del establecimiento, la planificación a largo plazo y el control fiscal. En América del Norte, John Carver ha elaborado un nuevo modelo de gobierno para organizaciones sin fines lucrativos.[2] El modelo, un instrumento para un cambio substancial en sí mismo y por sí mismo, ha sido adoptado por varios museos en el Canadá y los Estados Unidos. Un estudio reciente de la Universidad de Victoria, Canadá, sobre la efectividad del modelo Carver y de otros modelos de gobierno indica que aproximadamente la mitad de los museos que han adoptado el modelo Carver lo consideran eficaz. Los participantes en el estudio señalaron que el beneficio más positivo de experimentar un proceso de cambio de gobierno ha sido el proceso en sí, ya que ha arrojado beneficios inesperados y fortalecido la organización.

Por sí sola, una buena gestión no producirá un buen museo, ni garantizará una aplicación eficaz del cambio. A fin de cuentas,

> La gestión es la capacidad de tratar múltiples problemas, neutralizar a varios mandantes y, en una universidad [en este caso, un museo], conseguir cerrar un ejercicio sin pérdidas ni ganancias. El liderazgo, por otro lado, es esencialmente un acto moral, no, como la mayoría de los casos de gestión, un acto esencialmente protector. Es la afirmación de una visión, no simplemente un ejercicio de estilo; el valor moral de afirmar una visión de la institución y la energía intelectual ... para hacer que esa visión sea persuasiva.[3]

Los museos representan una visión, una visión colectiva. La tarea del periodo inmediato consistirá en reconocer los beneficios y ampliar la conciencia de cómo los museos están demostrando su capacidad de dirección a través de una gestión creativa del cambio interno y externo. ■

Notas

1. *Mapping the Future: A Study of the Public Perceptions of Art Galleries in Ontario*, Ontario Association of Art Galleries/N.L. Associates, the Angus Reid Group and Heath Associates, 1994.
2. El innovador modelo de gobierno de John Carver ha influido en la manera en que juntas de organismos públicos y sin fines lucrativos actúan en todo el mundo. Ha publicado las siguientes obras: *Boards that Make a Difference: A New Design for Leadership in Nonprofit and Public Organizations* (Jossey-Bass Nonprofit Sector Series); *Basic Principles of Policy Governance* (Carverguide Series on Effective Board Governance); *Reinventing Your Board: A Step-by-Step Guide to Implementing Policy Governance* (Jossey-Bass Nonprofit Sector Series).
3. Bart Giamatti, ex rector de la Universidad de Yale y Comisario de Béisbol de los Estados Unidos.

Los niños en los museos de África: voces del Commonwealth

Lois Irvine

Hacer de los museos algo atractivo para los niños es el objetivo de un nuevo movimiento surgido en el marco de la Asociación de Museos del Commonwealth (CAM). Lois Irvine, Secretaria General de la CAM, es también una asesora museística que, con 20 años de experiencia, trabaja de forma independiente en el Glenbow Museum de Calgary, uno de los principales museos del Canadá. Asimismo, preside el Comité de Planificación de Recursos Humanos de los Museos Canadienses y ha escrito artículos para distintas publicaciones sobre museos. Fue presidente de la Asociación de Museos de Alberta y de la CAM y es miembro de varias organizaciones profesionales como el ICOM, la Asociación de Museos Canadienses y la Asociación de Museos Estadounidenses, además de desempeñar un papel activo en el Comité Internacional del ICOM para la Formación de Personal (ICTOP).

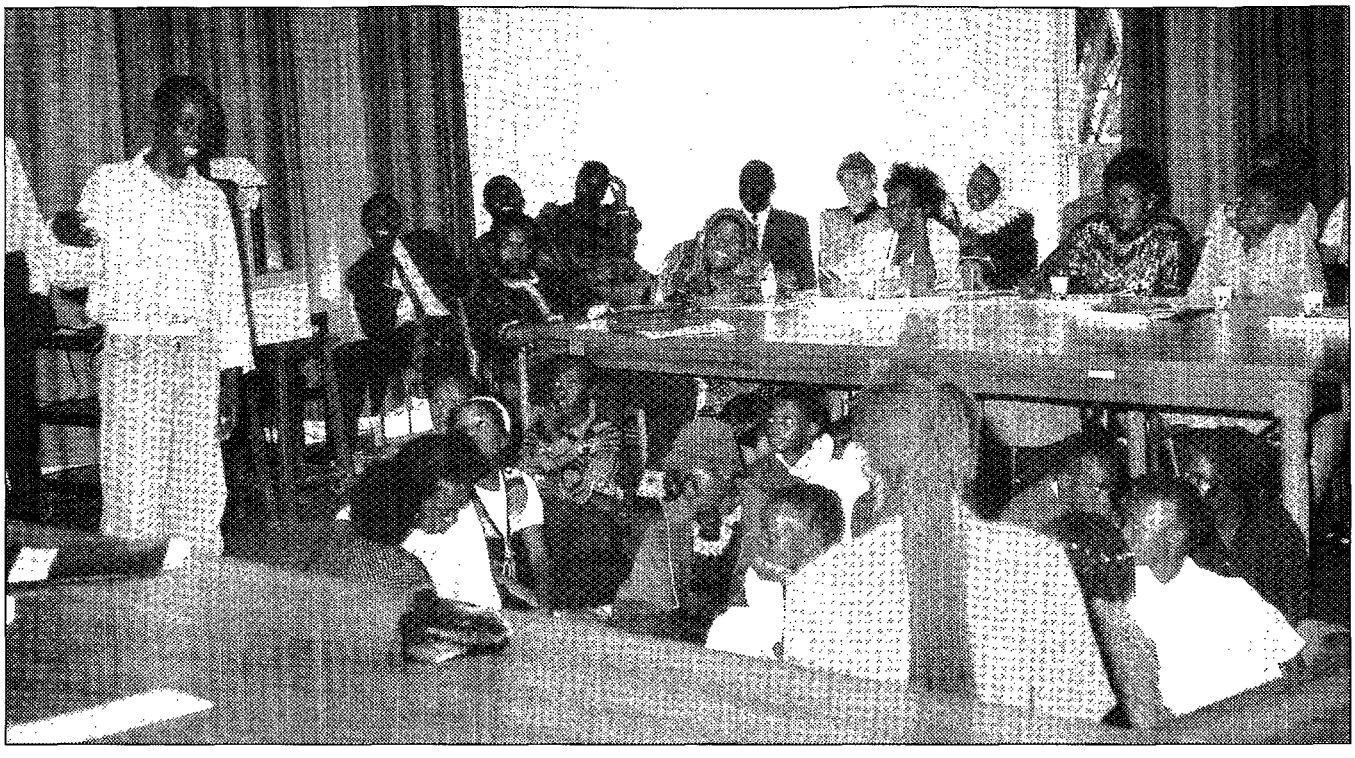
«¿Se oyen en nuestros museos las voces de los niños?» Esta pregunta fue formulada por Emmanuel N. Arinze[1] autor del principal informe de posición del taller «Los niños en los museos de África: un público desconocido», celebrado en Nairobi entre el 10 y el 16 de noviembre de 1997. Este programa internacional de ámbito regional fue organizado por la Asociación de Museos del Commonwealth en los museos nacionales de Kenya.

En el presente artículo se intentará describir el taller de Nairobi y situarlo a grandes rasgos en el contexto de la labor llevada a cabo por la Asociación de Museos del Commonwealth, comúnmente conocida como la CAM. Este proyecto se enmarca en una serie de programas de la asociación cuyo objetivo es fomentar que los museos se conviertan en un espacio de expresión para numerosos públicos y culturas, trabajadores de los museos y museos pertenecientes o no al Commonwealth. En el taller se han puesto de manifiesto dos importantes preocupaciones de la asociación: conseguir que los museos reconozcan la necesidad urgente de escuchar las distintas voces de la sociedad y dar respuestas adecuadas mediante programas y experiencias enriquecedoras y gratificantes, y la necesidad fundamental de brindar a todas las culturas y naciones del Commonwealth, grandes y pequeñas, la posibilidad de expresarse.

El objetivo del taller de Nairobi fue hacer hincapié en la necesidad de prestar atención a las voces de los niños cuando se conciben y aplican los programas de los museos. Los niños son un público «desconocido», y eso no se debe a la ausencia de actividades infantiles especiales, sino porque, como manifestó Arinze, la mayoría de las veces no se los consulta, «se espera que los programas les gusten y que se comporten de forma adecuada» (es decir, que no hagan ruido) durante su visita al museo. Arinze expuso su postura planteando otras cuestiones más que, aunque puedan ser también pertinentes para otros públicos y para los museos en su conjunto, cobran especial importancia en aquellas regiones y culturas en las que se ha implantado un modelo colonial de museo:

- ¿Preguntamos en algún momento a los niños por qué quieren ir a los museos?
- ¿Tenemos en cuenta las necesidades y los intereses de los niños cuando hacemos planes para ellos?
- ¿Pedimos a los niños que determinen sus ámbitos de interés y que nos digan qué les gustaría ver o hacer en el museo?
- ¿Les damos la oportunidad de decirnos lo que piensan de nuestra labor?
- ¿Se les tiene en cuenta en el museo?
- ¿Dejamos que los niños vivan el museo a su manera?
- ¿Permitimos que en nuestros museos se oiga algún ruido que aporte ese toque humano vital y básico en este tipo de trabajo?
- ¿Conseguimos que los niños se sientan suficientemente motivados como para querer acercarse al museo?
- ¿Calentamos debidamente el suelo del museo para que el niño africano pueda pisarlo descalzo, alegre, seguro y sonriente?

El objetivo del taller fue hacer comprender a la gente que los niños y los jóvenes constituyen un público especial de los museos y brindar una oportunidad para la reflexión, el debate y la formación sobre el modo de elaborar los programas educativos de los museos destinados a dicho público. Los niños constituyen un público especial de los museos y, en palabras del presidente sudafricano Nelson Mandela, son «lo más valioso que tenemos, la piedra sobre la cual se edificará nuestro futuro».[2]



© National Museums of Kenya

Niños hablando del museo con los participantes en el taller.

Se hizo especial hincapié en la participación de los niños en el proceso de concepción de los programas y de transformación de los museos para incitarlos y animarlos a vivir la experiencia museística a su manera. Los museos tienen que convertirse en lugares en los que los niños se sientan a gusto porque se les permite disfrutar de una experiencia cálida, acogedora y relajada, y también porque nos dirigimos a ellos abiertamente a fin de poder presentar programas que respondan a sus necesidades y expectativas. Debería buscarse además la participación de padres, profesores y otros encargados de atender a los niños, ya que en la mayor parte de los casos los niños visitan el museo gracias a su iniciativa, energía e interés. Los asistentes al taller destacaron la importancia de la participación de la comunidad en un sentido más amplio, reconociendo el papel cultural de los dirigentes de la comunidad tradicional en el contexto africano.

Asistieron al taller 43 personas procedentes de 15 países del Commonwealth (13 naciones africanas, Canadá y Reino Unido) y de los Estados Unidos. Entre ellos figuraban especialistas en educación museística y varios profesores de Kenya. Además, uno de los días se incluyó la participación de niños, padres y profesores que expusieron sus expectativas relativas al museo.

Tras la ceremonia de apertura, en los discursos principales, pronunciados por el Profesor Joseph Mungai, Secretario de la Comisión de Educación Superior de Kenya, y por Emmanuel Arinze, se analizó el valor de la función educativa de los museos en la sociedad y las cuestiones específicas de los niños y su relación con los museos en África. El taller se organizó en una serie de sesiones en las que se perseguían resultados concretos. En primer lugar, los participantes con experiencia realizaron breves presentaciones en las que plantearon las cuestiones a tratar en cada sesión y, a continuación, se organizaron debates y análisis en los que los asistentes intervinieron de forma individual o en pequeños grupos. A fin de contar con el efecto catalizador que se produce al combinar distintas perspectivas y experiencias, a los educadores de museos de África se unieron expertos en educación museística procedentes del Victoria and Albert Museum de Londres y del Anacostia Museum de Washington, D.C., además del coordinador del taller, un generalista de museos del Canadá.

© National Museums of Kenya

Visita a Olorgesaille, sitio prehistórico situado en el Rift Valley.

El taller se organizó en torno a las cuestiones siguientes: a) el examen de la situación vigente; b) la determinación de las necesidades mediante análisis y debates con los niños, profesores, padres y personas que trabajan con niños; c) la elaboración de programas infantiles a nivel individual y general (con descripciones de una serie de excelentes ejemplos, presentados verbalmente y en vídeo); y d) un breve repaso de la evaluación y otros aspectos logísticos.

Con anterioridad al taller, se envió una pequeña encuesta a eventuales participantes de países africanos del Commonwealth, con miras a valorar la situación actual de los programas infantiles. Las respuestas obtenidas fueron muy interesantes, y gracias a esto se tuvo conocimiento de una amplia gama de situaciones. Aun cuando, por lo general, en la mayoría de los museos no se consultara a los niños, la escuela constituía el foco principal, y en muchos casos el único, de programación infantil, sin olvidar que, a veces, los grupos escolares representaban el mayor porcentaje de visitantes del museo. Sin embargo, en muy pocos casos existía un presupuesto destinado exclusivamente a actividades infantiles o incluso a simples actividades y, generalmente, los fondos destinados a los programas escolares o extraescolares eran restringidos.

Volverse niños

Lo más destacado del taller fue «la visión infantil» de las salas del museo y las tres sesiones en las que participaron padres e hijos. En la primera, los niños visitaron las salas ante la mirada discreta de uno o dos participantes. En la segunda, los niños comunicaron sus impresiones; y, por último, padres y profesores expresaron sus deseos y expectativas con respecto al museo y a la relación entre los niños y el museo.

En el contexto de «la visión infantil», los participantes en el taller decidieron transformarse con gran entusiasmo en niños y jóvenes que visitaban el museo y encontraban dificultades enormes en comprender sus salas, diseñadas en función de un público pasivo, adulto y con un nivel cultural elevado. Se observaron de cerca y con una mirada crítica las notas explicativas, la iluminación, la atmósfera, los servicios generales, los temas y su enfoque, especialmente la falta de interactividad e interpretación en lo que respecta al público joven, por lo que el grupo comenzó a plantearse seriamente cómo lograr que los niños se sientan a gusto en los museos. Los resultados obtenidos fueron confirmados por las observaciones de los niños durante su visita, junto con sus propios comentarios. Los niños mostraban claro interés por el Snake Park, próximo al museo, y un interés menor por las zonas del museo donde se podían admirar obras de arte.

Padres y profesores presentaron, con seriedad e inteligencia, otro punto de vista, basándose claramente en una visión amplia de la función del museo y de su relación con los niños. Expresaron su firme convencimiento de que había que organizar exposiciones más animadas e interactivas, concebidas específicamente para los niños o en un formato y diseño que les permitiese interesarse por ellas, y crear servicios que facilitasen e hiciesen más confortable el acceso de grupos familiares. El debate también se centró en la posibilidad de que el museo mostrase tradiciones vigentes mediante cuadros vivos, objetos de artesanía y demostraciones, a fin de acercar el museo a la vida y presentar a los niños su cultura de modo activo, interpretarla mediante un lenguaje y contexto familiares y ponerla en relación con la experiencia cotidiana. Asimismo, se hizo un llamamiento a favor de la creación de un museo que llegara a todos los niños, independientemente de su lengua, situación económica o lugar de residencia, afirmándose que, si los niños no van al museo, hay que llevar el museo a los niños.

Aunque estuvo claro que este grupo especial compuesto por padres, hijos y profesores ya contaba con un conocimiento previo del museo y lo valoraba, dicha ocasión fue reveladora, ya que ese día los par-

ticipantes percibieron claramente tanto las dificultades como las ventajas del diálogo con el público. Padres e hijos tardaron un poco en superar su indecisión y hablar abiertamente, una situación que también ocurre a menudo en otros países. Concretamente, la situación ilustró, sin dejar lugar a dudas, la auténtica necesidad de tener mucho más presentes a los públicos específicos a la hora de organizar exposiciones y de presentar la información. Cabe señalar que entre los museos de Nairobi y los de otras ciudades no se perciben diferencias notorias. Debemos preguntarnos si nuestros niños se encuentran a gusto en los museos y si hablamos con ellos y podemos oír sus voces en las salas.

El ambiente en que se llevó a cabo el taller fue sumamente satisfactorio. No faltaron opiniones divergentes, pero también hubo una predisposición a concederle sobre todo importancia al aprendizaje en común y a la oportunidad de que se disfrutaba. Los participantes se mostraron motivados, sumamente interesados y deseosos de escuchar las voces de sus compañeros de otros países, sin faltar nunca las risas y el buen humor.

© National Museums of Kenya

Participantes actuando como niños de entre 7 y 11 años en las salas del Museo de Nairobi

Otear el futuro

El taller tuvo resultados positivos, dado que se tomaron decisiones respecto a los principios y directrices y se diseñaron tres tipos de programas infantiles. Asimismo, se estableció un sistema para mantener vivo el entusiasmo y buen ánimo y continuar mejorando la interacción y educación de los niños en los museos de África.

Esto dio lugar a la formación del Grupo para los Niños en los Museos de África (GCAM) integrado por los participantes en el taller, algunos de los cuales ejercerán la función de coordinadores nacionales, mientras que otros trabajarán en sus propios países. Este grupo continuará reforzando la red establecida para conseguir atraer a los niños a los museos e iniciará, vinculará, alentará, apoyará y supervisará los programas infantiles de toda África, además de llevar a cabo una puesta en común de ideas al respecto, a fin de satisfacer las necesidades y aspiraciones de los jóvenes del continente.

Se presentó una firme declaración de intenciones y perspectivas futuras con respecto al público infantil de los museos africanos, denominada «la Declaración de Nairobi sobre los Niños en los Museos de África», con el propósito de servir de guía del GCAM y expresar claramente la orientación del taller. He aquí algunos de sus principios:

- Los niños deberían poder sentirse a gusto en los museos.

- La visita a museos, monumentos y sitios debería ser gratuita para los niños de todas las edades.
- Los niños deberían participar en la planificación y organización de los programas infantiles.
- La familia y las colectividades locales de todos los niveles pertinentes deberían participar en los programas infantiles de los museos.
- Todo el personal de los museos, incluidos los directores, debería colaborar de forma activa en los programas infantiles.
- Deberían definirse las misiones de los departamentos de educación de los museos, los museos como instituciones y las organizaciones profesionales, haciéndose hincapié en las necesidades de los niños.
- Debería escucharse la opinión de los niños con respecto al museo.

La Asociación de Museos del Commonwealth adoptará las medidas necesarias para cumplir esta misión facilitando y divulgando informaciones sobre el GCAM y recaudando fondos, de fuentes adecuadas, para los proyectos. La CAM se encargará de coordinar el GCAM a nivel internacional bajo el mandato de su presidente y con el apoyo del secretario general.

Los tres programas diseñados por los participantes se pueden adaptar a cada situación o bien utilizarse como modelos para crear programas nuevos. Están especialmente adaptados a la situación africana, ya que requieren materiales relativamente baratos, de fácil obtención, y abordan temas pertinentes. El programa «Talentos ocultos: programa de artesanía tradicional», destinado a niños y jóvenes de edades comprendidas entre 12 y 18 años, ofrece, por ejemplo, clases de artesanía a jóvenes que han abandonado el sistema escolar a fin de que puedan comenzar a ganarse la vida; «Instrumentos musicales» pretende ampliar los conocimientos culturales y desarrollar aptitudes a la hora de fabricar y tocar instrumentos tradicionales de distintos grupos étnicos; y, por último, el programa «Una visita al Museo de la Marina» tiene como objetivo dar a conocer a los niños su medio ambiente natural, mediante una visita interesante, agradable y educativa al museo. La cuestión de recaudar fondos para estos programas revistió gran importancia, dado que en la mayoría de los museos de África los recursos son escasos. En el futuro, cuando se hayan obtenido los fondos necesarios, se elaborará un manual para los niños que visitan los museos de África, así como un informe completo sobre los resultados del taller.

Por último, aunque los recursos y las capacidades de los museos varían en función de cada país, los delegados del taller compartieron excelentes iniciativas sobre la programación de actividades con niños en África. Entre los principales casos descritos, figuran el museo móvil de Botswana, las iniciativas locales emprendidas en Sudáfrica, la colaboración de establecimientos educativos, profesores y museos en Kenya, así como algunos grandes programas de Nigeria. Se habló de muchas otras ideas fructíferas que se ilustraron con la ayuda de cintas de vídeo, diapositivas y fotografías.

Además de ser un taller productivo, «Los niños en los museos de África» constituyó una experiencia gratificante e inolvidable gracias a la cual pudieron escucharse las voces de colegas de los museos africanos. También dio lugar a la organización y puesta en marcha de talleres prácticos, y a una mayor comprensión de la necesidad no sólo de crear programas infantiles, sino también de entablar contactos y llegar a un auténtico diálogo con estos visitantes particulares de los museos.

La comunidad museística mundial es relativamente pequeña. Con frecuencia los problemas ordinarios son semejantes en todos los lugares, aun cuando las condiciones en las que los museos desempeñan su labor pueden ser muy distintas. Hay sobradas ocasiones de prestarse asistencia unos a otros y de aprovechar las enseñanzas de los demás gracias a la diversidad de nuestros puntos de vista, independientemente de los recursos materiales con los que contemos o de los que carezcamos. El taller «Los niños en los museos de África» es una de esas ocasiones y constituye una expresión del deseo de la CAM de que compartamos nuestras distintas experiencias y ese elemento humano que hay en todos nosotros.[3] ■

Notas

1. Emmanuel N. Arinze fue el primer nigeriano nombrado funcionario de educación del sistema de museos nacionales de Nigeria y, hasta la fecha, ha llevado a cabo una amplia labor en este ámbito. Fue director de museos y monumentos hasta 1991 y es, actualmente, presidente de la CAM.
2. Del mensaje enviado al taller por el Presidente Mandela, uno de los dos patrocinadores de la CAM. El otro patrocinador es Sir Shridath Ramphal, de Guyana, ex Secretario General del Commonwealth y dirigente destacado en asuntos internacionales y relacionados con el medio ambiente.
3. La Asociación de Museos del Commonwealth desea expresar su agradecimiento a las siguientes entidades por su generoso apoyo a este taller: la Fundación del Commonwealth; la Fundación A. G. Leventis; la Fundación Rockefeller; los Museos Nacionales de Kenya (como anfitriones y participantes); el ICCROM-PREMA; la Smithsonian Institution; el British Council; la República Unida de Tanzania y otros muchos museos y asociaciones que facilitaron la participación de delegados a título individual.

La Asociación de Museos del Commonwealth

Al igual que en el taller de Nairobi, la Asociación de Museos del Commonwealth intenta aplicar los principios de equidad en la representación y la expresión, tanto en su estructura como en muchos de sus programas.

La CAM lleva a cabo muchas de sus actividades independientemente de las principales reuniones, a fin de familiarizarse con los países menos accesibles y más remotos del Commonwealth y comenzar a comprender y escuchar las necesidades de los países en desarrollo y los pequeños países, cuyo patrimonio y cultura corren el peligro de desaparecer ante la amenaza que supone la omnipresencia de la comunicación y la cultura de masas.

La CAM se reunió en Botswana y Sudáfrica en 1995 para dar la bienvenida a este último país, de regreso al Commonwealth, a fin de obtener información sobre el ambiente reinante en los museos africanos y tener una experiencia directa a través del diálogo con los colegas africanos y las visitas a museos. El tema de esta reunión fue «Los museos y la identidad nacional», y el correspondiente informe está en curso de publicación.

Entre otros programas cabe citar un taller regional celebrado en el Caribe y un simposio de todo el Commonwealth, ambos sobre las poblaciones indígenas. En Belice, la reunión de 1993 dio lugar a la formulación de los principios y medidas a adoptar para mejorar la relación entre las culturas indígenas y los museos. En el simposio «La conservación: perspectivas indígenas en las sociedades poscoloniales», celebrado en 1994 en Victoria, Canadá, se examinaron numerosos aspectos de la relación existente entre los museos y las poblaciones indígenas, con ocasión de un foro, que tuvo a menudo aspectos emotivos, que reunió a participantes indígenas y no indígenas de todo el Commonwealth.

Últimamente, la CAM está llevando a cabo un proceso de revisión a fin de actualizar e incrementar el alcance mundial de las referencias y lecturas y abordar temas de actualidad en uno de los campos más importantes de los que se ocupa: el programa de aprendizaje a distancia en el marco de los estudios básicos sobre museos. Existen múltiples caminos para alcanzar la misma meta, y la CAM puede beneficiarse de las diversas experiencias de sus miembros para lograr que este programa sea a la vez pertinente y altamente gratificante, un hito en la búsqueda de la excelencia museística.

Encrucijada de culturas: los museos de Marsella

Laurence Alfonsi

Gracias a su originalidad y diversidad, los museos de Marsella representan la pluralidad, rasgo característico de esa ciudad. Además, algunos de ellos, por su diseño y evolución, son la fuerza motriz del florecimiento de la vida cultural en la ciudad. Laurence Alfonsi vive en Marsella, es doctora en letras y humanidades y ha escrito varios artículos publicados en revistas internacionales sobre temas como la sociología del cine, la obra de François Truffaut, las consecuencias de la mundialización y las nuevas tecnologías, y estudios prospectivos.

«Aquí, hacia el año 600 a. de C., desembarcaron los marinos griegos de Focea, ciudad griega de Asia Menor. Fundaron Marsella y desde allí la civilización se extendió hacia Occidente.» Así reza la «partida de nacimiento» de Marsella, grabada en el muelle del Vieux Port [Puerto Antiguo], cuna de la ciudad y punto de acceso a su legendario paisaje urbano. Marsella, gran ciudad del Mediterráneo desde la antigüedad, presenta múltiples rostros cincelados por los 26 siglos de su historia, que le han infundido una personalidad fuerte, a veces enigmática y contradictoria. Importante centro artístico e histórico, «capital euromediterránea», la ciudad más antigua de Francia inspira pasiones y suscita controversias sin fin. Con 34 kilómetros de litoral costero, 800.000 habitantes y 111 distritos, la superficie de Marsella es el doble de la de París. Además, como ha sido un polo de atracción para los diferentes flujos migratorios, Marsella ofrece un excelente ejemplo de convivencia entre diferentes comunidades.

Marsella es una ciudad muy pintoresca, y a menudo se la ha considerado con una cierta condescendencia. Sin embargo, frente a los problemas que deben resolver nuestras ciudades posmodernas, la ciudad dispone de importantes bazas que podrían servirle para encarar los desafíos del siglo XXI. Por esta razón, Marsella intenta actualmente realzar su imagen y hacer que se olviden los estereotipos del pasado. Su patrimonio cultural, que tiene la gran ventaja de encontrarse en una encrucijada de artes y culturas, constituye la pieza esencial del motor que conducirá a su renovación. Parte fundamental de ese patrimonio, los museos de Marsella, que a menudo poseen tesoros poco conocidos, se sienten dispuestos a desempeñar una función decisiva en el renacimiento cultural y turístico de la ciudad.

Así pues, el objetivo de este artículo no es presentar una descripción exhaustiva de la historia, el funcionamiento o las actividades de los museos de Marsella, sino presentarlos desde un punto de vista sociológico y prospectivo.

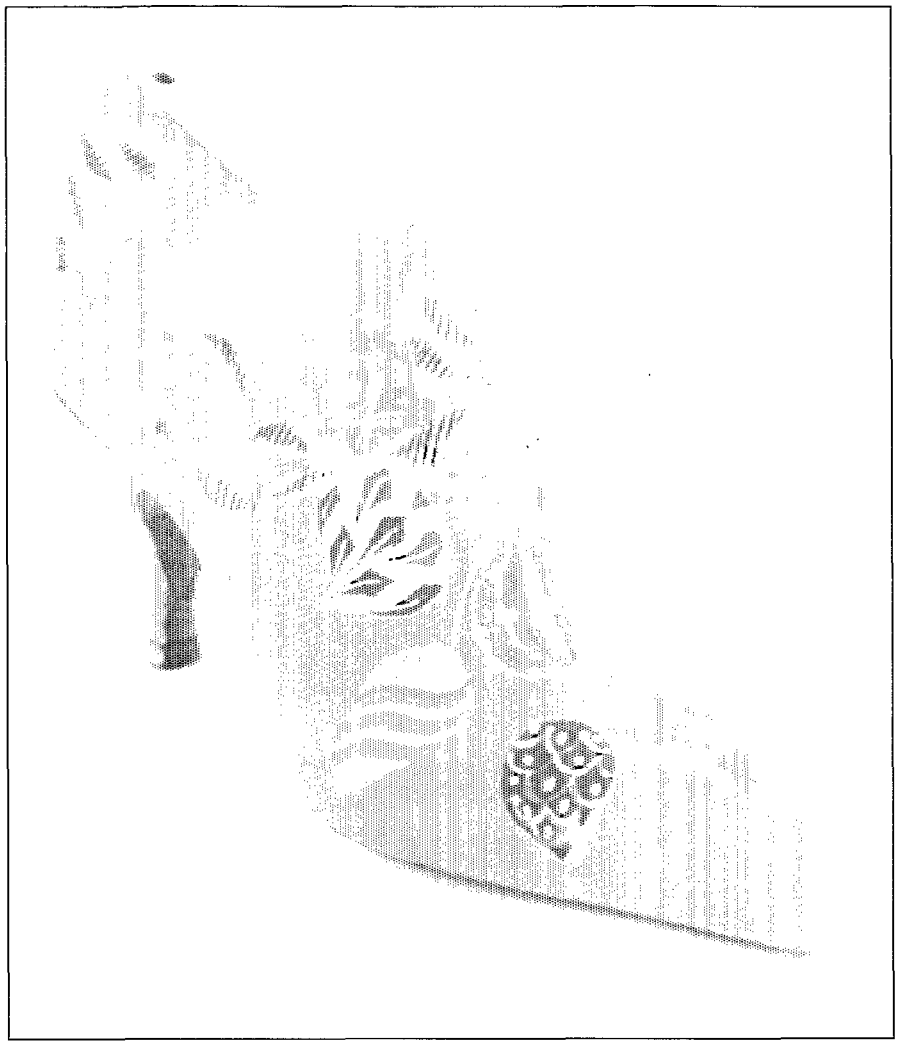
Perspectiva histórica

Existen varios museos dedicados a Marsella y la región provenzal que, con perspectivas distintas pero complementarias, permiten reconstituir la fecunda historia de esa ciudad.

El Museo de las Dársenas Romanas, el único museo de sitio de la región, presenta los vestigios de uno de los pocos depósitos romanos de enormes vasijas de barro (*dolia*) utilizadas para almacenar las mercancías. Alberga también colecciones arqueológicas que ilustran la actividad comercial de Marsella desde el siglo VI a. de C. hasta el siglo IV d. de C.

El Museo Histórico de Marsella, inaugurado en 1983, nació con el descubrimiento de los vestigios del puerto y de las antiguas murallas. El museo presenta la historia de la ciudad a partir de la antigüedad: los periodos griego y romano, el Medievo (barrio de los alfareros), la edad moderna desde el reino de Luis XIV hasta el siglo XIX. La fundación de Marsella y los primeros siglos de su existencia se presentan de un modo original mediante el pecio espectacular de un navío del siglo III d. de C. Una nueva exposición de artefactos procedentes de las últimas excavaciones, junto con la colección original de los escudos de armas de las grandes familias marsellesas, detalla la historia de Marsella hasta el siglo XIX. Paralelamente al museo, la biblioteca de investigación y una dinámica unidad audiovisual están abiertas al público. En 1997, con 88.900 entradas, el Museo Histórico de Marsella fue el más visitado de la ciudad.

© 1997. The Andy Warhol Foundation for the Visual Arts Inc. / The Andy Warhol Museum / Pittsburgh Founding Collection



Zapato pintado por Andy Warhol, témpera sobre madera, de la exposición «Andy Warhol y la moda» realizada en 1998 en el Museo de la Moda.

El Museo de Artes y Tradiciones Populares de la Región de Marsella, fundado en 1928 en el Château–Gombert por el *félibre*[1] Julien Pignol, muestra el modo de vida de los habitantes de la zona de Marsella desde el siglo XVII al siglo XIX gracias a una presentación vívida y atractiva de las piezas expuestas. Los muebles, trajes y objetos de distintos tipos dan una imagen de la forma de vida tradicional en Provenza, y las colecciones de arte religioso y los pesebres con sus estatuillas de arcilla evocan las festividades y costumbres locales. La biblioteca y una colección de archivos sobre las tradiciones y la historia local completan el museo.

El Museo de Marsella Antigua desempeña una función análoga y se encuentra en la Maison Diamantée, único ejemplo de la arquitectura de fines del siglo XVI en la Ciudad Vieja. A través de sus 16 itinerarios de visita diferentes, el museo presenta la vida diaria en Marsella durante los siglos XVIII y XIX, exponiéndose muebles y trajes provenzales, juegos de tarot y otros juegos de naipes, pesebres y estatuillas.

Otros museos de Marsella ilustran aspectos más específicos de la historia o las tradiciones de la ciudad. El Museo de la Marina y de la Economía se encuentra en el Palacio de la Bolsa, imponente monumento, construido en 1852, al comercio marsellés de gran escala. Sus grabados, cuadros y maquetas, detallan la historia económica de la ciudad portuaria desde el siglo XVI. La Galería de los Transportes ocupa la antigua Estación del Este y muestra la evolución del transporte público de Marsella desde el primer ómnibus a tracción animal hasta el actual sistema de transporte subterráneo. El Museo de Arte Religioso Popular, presenta la historia, las técnicas y los distintos estilos de los tradicionales pesebres de Navidad y sus estatuillas. Por último, el Museo Provenzal del Cine, creado a fines del decenio de 1970, es muy conocido por sus exposiciones y publicaciones. Además de su filmoteca, cuenta con una abundante colección de material cinematográfico: cámaras, libros, discos, carteles, maquetas de decorados, verdaderos decorados y trajes, autógrafos, fotos, revistas, etc. También existe una biblioteca que pueden consultar los especialistas.

Mosaico cultural

Pero Marsella no es únicamente la capital de Provenza; de hecho, varios de sus museos están dedicados al arte francés y a las culturas del mundo entero. La diversidad y la riqueza de sus colecciones reflejan el carácter internacional de la ciudad y las múltiples influencias culturales que forjaron su historia.

Varios museos marselleses poseen co-

© Préau des Accoules, Marsella

Niños participando en una actividad organizada durante la exposición Sans Réserves *en el museo especialmente diseñado para el público infantil.*

lecciones europeas, entre ellos, el Museo de Bellas Artes, que desde 1869 se encuentra en el ala izquierda del Palacio Longchamp, magnífico ejemplo de la arquitectura del Segundo Imperio. Es el museo más importante de Marsella y uno de los más antiguos de Francia. En sus colecciones expuestas en dos pisos figuran importantes obras de las escuelas francesa, italiana y flamenca: el Perugino, Carracci, Rubens, Vouet, David y Courbet, y también numerosas esculturas. La escuela provenzal de los siglos XVII al XIX constituye uno de los puntos fuertes del museo, con obras de Puget, Serre, Mignard, Loubon, Monticelli, Guigou, etc. En el sótano se ha instalado una gran colección de dibujos.

Desde el decenio de 1960 el Museo Cantini, situado en un palacete de finales del siglo XVII, ha reunido una importante colección de obras de los fauvistas y surrealistas, y varias obras destacadas del periodo de posguerra. Es una de las colecciones públicas más bellas de Francia, con obras de Bacon, Dufy, Ernst, Le Corbusier, Léger, Matisse, Masson, Miró, Picabia, Picasso, Derain, Giacometti, Dubuffet, Tapies, etc. El público también puede consultar un centro de documentación sobre el arte del siglo XX.

Uno de los museos más encantadores de Marsella, el Museo Grobet-Labadié, ofrece la atmósfera íntima de una mansión privada del siglo XIX y contiene las colecciones de dos amantes del arte, el músico Louis Grobet y Marie Louise Labadié: esculturas de los Países Bajos, de la Escuela Alemana y de la parte de Provenza que fue territorio papal en los siglos XIII y XIV; óleos y dibujos de los siglos XV al XIX de las escuelas nórdica, italiana y francesa; muebles; objetos de oro y plata; cerámica de los siglos XIII al XVIII; alfombras de Oriente; tapicerías de los talleres y manufacturas de Tournai, Bruselas, Beauvais, Gobelinos y Aubusson; e instrumentos de música barroca y romántica. Hay también una gran colección de dibujos antiguos. En 1997, el museo emprendió obras de restauración de sus colecciones, renovó sus salas de exposición y concibió un nuevo enfoque para sus funciones museológicas.

El Museo de la Cerámica, que abrió sus puertas en mayo de 1995, se encuentra en el Château Pastré, construido en el siglo XIX en el Parque Montredon, entre el mar y las colinas, y su colección cuenta con más de 1.500 piezas de cerámica fabricadas en Marsella y su región, Francia y Europa, desde principios del periodo neolítico hasta la fecha; algunas de ellas provienen de los talleres de Joseph Clérissy, Joseph Fauchier, Louis Leroy, Gaspard Robert, Veuve Perrin, etc. Aunque la cerámica y la porcelana producidas en Moustiers y en los principales centros provenzales ocupan un lugar de honor, la

muestra cronológica ilustra las evoluciones sucesivas en el arte de la cerámica hasta el concepto de diseño contemporáneo.

En la ciudad de Marsella hay también varios museos especializados en la historia, el arte y las tradiciones del mundo entero. En el ala derecha del Palacio Longchamp, el Museo de Historia Natural ha conservado gran parte de su estilo museográfico y su decorado originales al tiempo que utiliza las técnicas más modernas. El museo dedica una sala a la zoología mundial y ofrece un panorama de 400 millones de años de historia de Provenza. El museo propone exposiciones permanentes: el «Museo Safari» (grupos zoológicos de la tierra presentados según las normas de la zoogeografía), la evolución paleográfica y paleontológica de la región desde el primario al cuaternario, acuarios, la fauna y flora actuales y fósiles de la región expuestos siguiendo los principios museográficos del siglo XIX, la evolución de la humanidad en el mundo desde hace cinco millones de años, y vestigios de los primeros asentamientos humanos y su expansión en Provenza. El público tiene acceso a una biblioteca científica para niños y adultos.

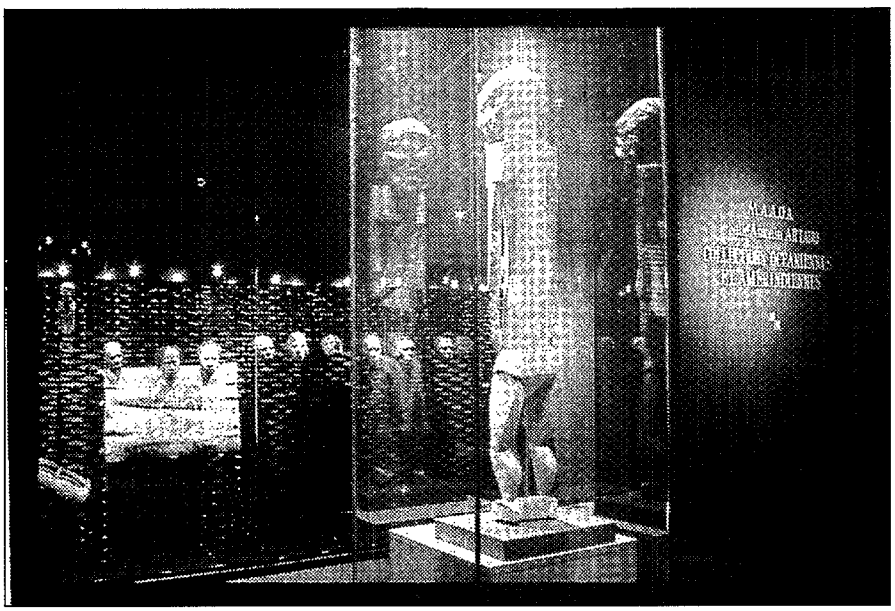
Los lazos de Marsella con Oriente, y la contribución personal del Dr. Clot Bey, explican la extraordinaria riqueza de la colección egipcia del Museo de Arqueología del Mediterráneo, que ofrece un amplio panorama del arte egipcio desde comienzos del Imperio Antiguo hasta la época copta; en la presentación se procura poner de relieve su monumentalidad. El elemento esencial de las colecciones protohistóricas está constituido por los vestigios descubiertos en Roquepertuse, importante centro de la civilización celtoligur: conjunto único en Galia del Sur de objetos esculpidos y pintados del siglo III a. de C. En la parte dedicada a la antigüedad clásica quedan reflejadas las principales corrientes de la historia antigua de las regiones a orillas del Mediterráneo: Cercano Oriente, Chipre, Grecia, Magna Grecia y Etruria. La variedad de sus colecciones lo sitúa como uno de los museos más importantes de Francia.

El Museo de Arte Africano, de Oceanía y Amerindio presenta una colección excepcional de objetos de los tres continentes, constituida gracias a las donaciones de Pierre Guerre (arte africano, esculturas y máscaras) y del profesor Henri Gastaut (arte de Oceanía y América, una serie excepcional de cráneos remodelados), y al legado de 2.500 piezas reunidas por el director cinematográfico François Reichenbach durante sus viajes a México. El museo también cuenta con un centro multimedia con más de 2.000 obras de los tres continentes y material audiovisual procedente de las principales filmotecas del mundo.

La importancia y diversidad de las colecciones de arte contemporáneo, en las que figuraban obras descollantes, llevaron a la creación del Museo de Arte Contemporáneo que ocupa unos 4.000 m^2 y presenta las colecciones permanentes pero acoge también exposiciones temporales, y ese gran espacio permite exponer obras creadas por distintos movimientos y grupos: de los Nouveaux Réalistes, Supports-Surface, Arte Povera y «mitologías individuales», así como las obras de las grandes figuras del arte contemporáneo.

El Museo de la Motocicleta se instaló en una antigua fábrica de harinas, excelente ejemplo de la arquitectura industrial de finales del siglo XIX. Se presenta la evolución de la mecánica y el estilo desde 1898 hasta la actualidad. La exposición permanente comprende un taller de 1935, la colección Nougier y modelos de motocicletas de todo el mundo, desde principios de siglo hasta hoy en día.

© G. Bonnet



La colección de Oceanía en el Museo de Arte Africano, de Oceanía y Amerindio.

Innovación y originalidad en los museos

Durante los decenios de 1980 y 1990, las colecciones de Marsella aumentaron considerablemente y se crearon numerosos museos en la ciudad. Esa política de creación coincidió con la introducción de conceptos originales en varios de esos museos. Ese dinamismo innovador ha coincidido además con una gran expansión de la política editorial con la publicación de obras especializadas que dieron gran notoriedad a los museos de Marsella.

El Préau des Accoules, creado en 1991, fue especialmente concebido para los niños. Situado en la escuela de Sainte-Croix, fundada por los jesuitas en el siglo XVII – joya de la arquitectura clásica en el corazón de la ciudad – el Préau des Accoules presenta exposiciones interactivas destinadas principalmente a los jóvenes y es el museo de los niños de la ciudad. En particular, su programa de actividades y acontecimientos muy variados trata de hacerles descubrir los tesoros que encierran los museos de Marsella.

El Museo de la Moda, creado en 1989 e instalado en el Espacio de la Moda del Mediterráneo en 1993, es el tercer museo francés dedicado a la moda, después de los museos del Louvre y Galliéra en París. Su colección, en constante aumento, comprende más de 6.000 trajes y accesorios representativos de la moda desde 1930 hasta la época actual, que el público puede admirar regularmente. Los modistos más famosos, tanto de la alta costura como del *prêt-à-porter*, figuran en las colecciones (la más completa es la de Gabrielle Chanel). Además, todos los fenómenos de la moda contemporánea tienen cabida en las grandes exposiciones que organiza el museo, ya sea sobre la trayectoria de algún modisto en particular, sobre temas determinados o en forma de exposiciones de fotos. El museo también cuenta con un centro de documentación especializado en la moda y el vestido, cuya videoteca tiene una colección única de videocasetes de desfiles de moda.

El Museo de Artes Decorativas, que aún no se ha inaugurado, se instalará en el Château Borély, o Château de Bonneveine, elegante mansión construida a finales del siglo XVIII para la familia de comerciantes Borély, y en la que actualmente se están realizando obras de renovación con el propósito de restaurar las decoraciones interiores y recrear la atmósfera de aquella antigua residencia familiar. Sus muebles, cuadros, cerámicas y objetos de arte, junto con los dibujos de la colección Feuillet de Borsa, constituirán el nuevo marco del museo de artes decorativas.

La vitalidad de los museos de Marsella también ha estimulado la aparición de nuevos proyectos. En algunos casos se trata de la introducción de mejoras en los

© D. Boy de la Tour

Una de las galerías del Centro Mediterráneo de la Moda en el que se encuentra el Museo de la Moda.

museos existentes para darles nuevos impulsos, por ejemplo, la instalación de un circuito de tranvías en miniatura en la Galería de los Transportes y la inauguración de un salón de té y una tienda en el cuarto piso del Museo de la Cerámica. En otros, los proyectos conciernen la creación de museos completamente nuevos, como la restauración de la *Bastide Neuve* de Pagnol y la instalación en el sótano de una sala dedicada a la exposición de las obras de los escritores y directores cinematográficos de Provenza; y la creación de un museo en el espacio Euroméditerranée, que podría ser un museo del mar, de ciencias o de oceanografía.

Los museos de Marsella, con sus 300.000 entradas en 1997, demuestran la enorme capacidad de la ciudad para proyectarse hacia el futuro. Sin pretender agotar el tema, quisiera finalizar este artículo con el análisis de algunos conceptos originales aplicados en los museos de Marsella y que son una prueba de su dinamismo frente a los desafíos socioculturales del siglo XXI.

Los museos, afectados ya por la crisis del decenio de 1990, se enfrentan actualmente con los cambios sociales, culturales y económicos de fin del siglo XX. Una de las cuestiones fundamentales que planteará el próximo siglo será el equilibrio entre las particularidades culturales específicas de cada país y la mundialización. Manteniendo vivo el arte del pasado, los museos preservan ante todo la historia de una cultura y una nación. De hecho, el arte no es un simple «reflejo de la historia», el arte *es* historia. Aún más, como ejemplo de nuestro pasado y nuestra cultura, los museos ocupan un lugar en la «historia concebida como una explicación de la evolución de las sociedades».[2] La concepción, la organización y la evolución de los museos forman parte de movimientos más amplios que se producen en nuestras sociedades. Por esta razón, la museología actual tiene que integrar forzosamente la cuestión candente del momento: la diversidad cultural frente al rápido cambio socioeconómico. Los museos reivindican el pluralismo cultural

que puede verse amenazado por diversos factores, en particular la mundialización y su posible efecto uniformador.

El Museo de Arte Africano, de Oceanía y Amerindio (MAAOA) ofrece un ejemplo característico: abierto al público en marzo de 1992, tiene la misión de exponer objetos que en la mayoría de los casos proceden de culturas desaparecidas o en vías de extinción. Gracias a sus vínculos con los principales organismos nacionales de investigación, el MAAOA se mantiene informado de todas las tendencias culturales y artísticas actuales y, por lo tanto, refleja el cambio radical registrado en la práctica museográfica moderna, que asocia museología e investigación, en oposición al museo tradicional que establecía una separación entre investigación científica y conservación. Por consiguiente, puede decirse que el MAAOA, más que un museo arqueológico, es un museo con una misión antropológica y estética: hacer comprender a los visitantes el peligro que supone la desaparición de las tradiciones y de los universos simbólicos del pasado.

El Museo de la Moda también ha abierto nuevos rumbos a partir de un concepto absolutamente moderno de presentación de los trajes y la moda. Ha organizado exposiciones de varios tipos, desde las creaciones de un modisto determinado (Chanel, Yves Saint-Laurent, Paco Rabanne), la obra de un fotógrafo (Peter Lindbergh), o un tema particular («Christian Lacroix y el teatro», «El hombre como objeto», «La moda y el cuerpo», «Historias de modelos» y, en 1998, «Mondrian, moda y diseño», y después, «Andy Warhol y la moda»). Observando la moda desde diferentes perspectivas, el museo ha logrado transmitir su variedad y riqueza y destacar su complejidad mediante un enfoque que reúne distintas disciplinas: tecnología, estética, arte, antropología, economía y sociología. La ropa es un reflejo del estado de la sociedad en un momento determinado y conviene observarla y exponerla desde el punto de vista del arqueólogo o el etnólogo. Así pues, en 1997, como parte de una serie de exposiciones de carácter sociológico que ofrecía una perspectiva completa de «Trajes anónimos de gente famosa», el Museo de la Moda introdujo un nuevo concepto de presentación inspirado en la antropología y concebido por Paul Mathieu y Michael Ray.

Paralelamente a sus actividades museográficas, el Museo de la Moda también se dedica a difundir la labor de los diseñadores regionales, lo cual forma parte de su colaboración con el Espace Mode Méditerranée que, desde 1998, está dirigido por un Groupement d'Intérêt Public Culturel (GIPC), agrupación pública que promueve los intereses culturales y en cuyos proyectos participan entidades públicas y privadas. Estos ejemplos demuestran que, además de mantener viva la memoria del pasado y del patrimonio, los museos son, cada día más, verdaderos ejes de actividad económica y un atractivo esencial de las ciudades y regiones, tanto desde el punto de vista turístico como económico.

En su propio ámbito y en su calidad de museo para niños, el Préau des Accoules también adoptó un concepto totalmente original. Más que un museo en el sentido estricto de la palabra, trata de ser un pasaje hacia el primer contacto con las obras de arte. Es, sobre todo, un espacio experimental caracterizado por la interactividad que combina la observación pasiva y la participación activa, y por su labor dirigida a un público determinado. Aparte de esos rasgos de vanguardia, el emplazamiento del museo constituye en sí un desafío: está situado en el Panier, barrio obrero con «problemas», en el que viven grupos de diversos orígenes.

El concepto de interactividad y los itinerarios de visita establecidos como una experiencia progresiva también existen en otros museos de Marsella. El público del Museo de la Cerámica, por ejemplo, puede descubrir las importantes colecciones siguiendo sus gustos y conocimientos en la materia. El museo propone diversas actividades relacionadas con la alfarería y la cerámica; ello permite profundizar el conocimiento inicial de las colecciones mediante la participación en programas temáticos.

De igual modo, en 1997 el Museo de Bellas Artes concibió un nuevo enfoque para sus colecciones con la introducción de los conceptos de transdisciplinariedad e interactividad. Su programa de actividades responde a múltiples intereses, ofreciendo visitas temáticas de las colecciones desde el punto de vista sociohistórico, iconográfico e incluso iconológico. El museo también propone un taller de iniciación para adultos sobre los diferentes aspectos del trabajo museográfico, como por ejemplo la conservación, la presentación y la exposición de obras de arte; brinda la posibilidad de analizar su colección a través de la historia del arte y la historia sociopolítica, e imparte una serie de cursos prácticos y creativos titulados «Vuestra exposición, vuestro museo» en relación con los múltiples conceptos existentes.

Sin olvidar por ello sus limitaciones institucionales, los museos deben ser más que nunca un modelo de diversidad cultural, despertando al mismo tiempo el sentido de la conciencia histórica. En el presente contexto de cambios en la práctica museológica es indudable que Marsella puede ofrecer su gran experiencia de vida multicultural. Así pues, contrariamente a tantas otras ciudades, Marsella no posee un gran museo único sino una variedad de museos diseminados en toda la ciudad. Esta configuración particular refleja la efervescencia, por no decir el exuberante desorden, que caracteriza a esa ciudad. En gran medida la animación de los museos de Marsella proviene de su diversidad complementaria.

Hoy en día la cuestión fundamental no es tanto la homogeneidad cultural: es preciso reconocer la importancia de las identidades culturales específicas. Esto constituye uno de los desafíos más importantes del siglo XXI, pues no se trata tanto de detener la tendencia hacia la uniformidad como de luchar contra la propensión de las personas a refugiarse satisfechas en el sentimiento de la propia identidad. Desde luego, el papel de los museos es esencial frente a una situación de esta índole. Los museos de Marsella están particularmente bien preparados para asumirlo, participando plenamente como lo hacen en el nuevo auge de esa ciudad que logró forjarse una identidad sólida basándose en su diversidad social. ■

Agradecimientos: Quisiera expresar mi reconocimiento a los museos de Marsella, la Dirección de los Museos de Marsella (Centre de la Vieille Charité) y a la Oficina de Turismo por la valiosa información que han puesto a mi disposición y que ha servido de base para este artículo. También desearía mencionar el número de noviembre de 1992 (nº 165) de *Marseille* (la revista cultural de la ciudad). Al final de ese número especial dedicado a los museos de Marsella hay una lista de los numerosos artículos sobre los museos de la ciudad publicados en *Marseille*, junto con una lista de catálogos y guías de los museos.

Notas

1. Miembro del «Félibrige», movimiento literario provenzal del siglo XIX.
2. Marc Ferro, *Cinéma et Histoire*, pág. 11, París, Gallimard, 1993.

museum *international*

Museum Internacional es una revista publicada por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Esta publicación trimestral constituye una tribuna internacional de información y opinión sobre todo tipo de museos, destinada a impulsar los museos en todas partes. Las ediciones en español y francés se publican en París, la edición en inglés se publica en Oxford, la edición en árabe se publica en El Cairo y la edición en ruso en Moscú.

N° 202 (vol. 51, n° 2, 1999)

Portada:
El tiempo vuela, collage y óleo de André François, 1974
© ADAGP, París

Directora de la publicación:
Milagros Del Corral Beltrán
Jefe de redacción: Marcia Lord
Asistente de redacción: Christine Wilkinson
Iconografía: Carole Pajot-Font
Redactor de la edición árabe:
Fawzy Abd El-Zaher
Redactora de la edición rusa:
Tatiana Telegina

COMITÉ CONSULTATIVO DE REDACCIÓN

Amareswar Galla, Australia
Gaël de Guichen, ICCROM
Yani Herreman, México
Nancy Hushion, Canadá
Jean-Pierre Mohen, Francia
Stelios Papadopoulos, Grecia
Manus Brinkman, secretario general del ICOM, *ex officio*
Roland de Silva, presidente del ICOMOS, *ex officio*
Tomislav Šola, República de Croacia
Shaje Tshiluila, República Democrática del Congo

Composición: Éditions du Mouflon, Le Kremlin-Bicêtre (Francia)
Impresión: Jouve, Mayenne, Francia

© UNESCO 1999

CPPAP n.° 74565

Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada o transmitida de manera alguna ni por ningún medio, ya sea eléctrico, químico, mecánico, óptico, de grabación o de fotocopia, sin el previo permiso del editor.

CORRESPONDENCIA

Sobre cuestiones relativas a los artículos:
Jefe de redacción, *Museum Internacional,*
UNESCO, 7, place de Fontenoy
75700 París, Francia
Tel: [33] [1] 45-68-43-39
Fax: [33] [1] 45-68-55-91

SUSCRIPCIONES

Jean De Lannoy
Servicio de suscripciones
202, avenue du Roi
B-1060 Bruxelles, Bélgica

Tarifas de suscripción para 1999
Instituciones: 480 francos franceses
Individuos: 280 francos franceses

Números sueltos
Instituciones: 130 francos franceses
Individuos: 85 francos franceses

Países en desarrollo

Tarifas de suscripción para 1999
Instituciones: 360 FF
Individuos: 180 FF

Números sueltos
Instituciones: 130 FF
Individuos: 85 FF

Para adquirir separatas de los artículos, los interesados pueden dirigirse a:
Institute for Scientific Information
Att. Publication Processing
3501 Market Street
Philadelphia, PA 19104
Estados Unidos de América