

# *Museum*

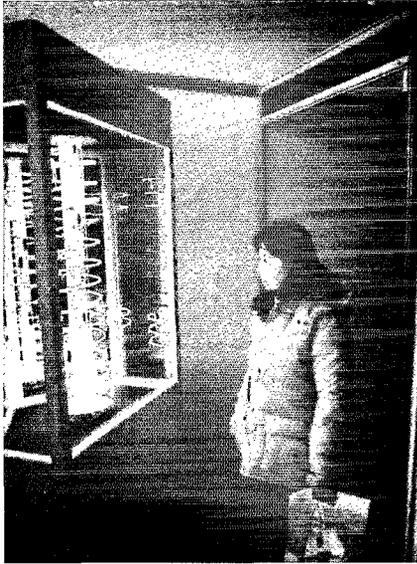
No 162 (Vol XLI, n° 2, 1989)

## **Los museos y el mundo real**

# ***museum***

*Museum*, revista trimestral publicada en París por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, es una tribuna internacional de información y reflexión sobre todo tipo de museos.

N.º 162, 1989/2



El mundo de la realidad. Un encuentro entre la curiosidad y el saber en el Museo de Ciencia y Tecnología de Pekín, marzo de 1989.

(Foto: A. Gillette.)

## **Citas citables**

*Letrero descubierto por una lectora de Museum durante una visita reciente a un prestigioso museo europeo, una de cuyas alas será reinaugurada en breve, tras su reconstrucción: "Cerrado por ... apertura."*

## **Novedades editoriales**

¡Oferta excepcional para nuestros lectores!

*Museum Index 1974-1983*. La Unesco acaba de editar un índice de todos los artículos publicados en *Museum*, en inglés y en francés, de 1973 a 1984 inclusive.

Para facilitar las búsquedas de información, la obra incluye subíndices sistemáticos por tema, país, categoría de los museos y autor. A título excepcional, se enviará este documento gratuitamente a quienes lo soliciten a la dirección indicada más abajo.

En breve se publicará también el índice de los artículos publicados en la edición en español —que salió a la luz en 1980— y una actualización del índice en inglés y francés. Posteriormente se publicarán índices trilingües.



Redactor: Arthur Gillette  
Redactora adjunta: Marie-Josée Thiel  
Ayudante de redacción: Christine Wilkinson  
Diseño gráfico: George Ducret

### COMITÉ CONSULTIVO DE REDACCIÓN

Om Prakash Agrawal, India  
Azedine Bachaouch, Túnez  
Craig C. Black, Estados Unidos de América  
Fernanda de Camargo e Almeida-Moro, Brasil  
Patrick D. Cardon, secretario general del ICOM, *ex-officio*  
Gaël de Guichen, ICCROM  
Alpha Oumar Konaré, Malí  
Jean-Pierre Mohen, Francia  
Luis Monreal, España  
Syeung-gil Paik, República de Corea  
Lise Skjøth, Dinamarca  
Roberto di Stefano, ICOMOS  
Vitali Souslov, Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas

Los autores son responsables de la elección y presentación de los datos contenidos en sus artículos y de las opiniones vertidas en ellos, las cuales no coinciden forzosamente con las de la Unesco ni comprometen a la Organización.

Se pueden reproducir y traducir los textos publicados (excepto cuando esté reservado el derecho de reproducción o de traducción) siempre que se indique el autor y la fuente.

### CORRESPONDENCIA

*Sobre cuestiones relativas a los artículos*  
Redactor, *Museum*,  
Unesco, 7 Place de Fontenoy  
75700 París, Francia

*Suscripciones:*  
Editorial de la Unesco  
Servicio de Ventas  
7 Place de Fontenoy  
75700 París, Francia

Precio del ejemplar: 48 francos franceses.  
Suscripción anual (4 números o números dobles correspondientes): 156 francos franceses.

© Unesco 1989  
Compuesto en Francia por Coupé Sautron  
Impreso en Bélgica por L. Vanmelle, Gante.

---

EL MUSEO EDUCADOR:  
NUEVAS REFLEXIONES, ACCIONES INNOVADORAS

---

- Robin Etherington *Skholé: La desescolarización de los museos* 69
- Adèle Robert *¿Es cierto que a los niños no les gustan los museos?  
El Inventorium de París ofrece una respuesta* 72
- Julio César Javier Quero *"Tabasco, sus niños y sus museos": de un proyecto experimental  
a un programa permanente* 76
- Entrevista exclusiva para *Museum* *El Museo Táctil de Atenas: un servicio educativo para  
ciegos* 78
- Andrea A. García i Sastre *Los museos: innovación, educación y cooperación  
internacional* 80
- 

MUSEOECONOMÍA

---

- Ahmet Aykaç *Elementos para un análisis económico de los museos* 84
- Fernanda Fedi *Los museos y el patrocinio del sector comercial: dando de comer  
a un petirrojo hambriento* 88
- David C. Devenish *Londres recuerda a Sigmund Freud: creación de un museo,  
de empleos y de relaciones humanas* 91
- 

APORTES TÉCNICOS DEL EXTERIOR

---

- Lev Yakovlevich Nol *La informática en los museos soviéticos* 96
- Diane Saunier *El reino de la imagen: parábola en torno  
a la comunicación* 101
- Pequeña guía ilustrada de la planificación* 103
- Alfredo Rodríguez Orgaz *¿Cómo ampliar el Prado de Madrid? Una propuesta  
"subterránea"* 105
- 

*Secciones*

UNA CIUDAD Y SUS MUSEOS

*Mónaco* 108

---

RETORNO Y RESTITUCIÓN

*Retorno y restitución de la propiedad cultural: la función  
de los museos* 112

*El Instituto de Arte de Chicago devuelve un dintel khmer  
a Tailandia* 113

---

HABLANDO CON FRANQUEZA

Kenneth Hudson *Un museo innecesario* 114

---

CRÓNICA DE LA FMAM

*Los adolescentes y el patrimonio cultural en la encrucijada  
de los caminos* 117

---

*y además...*

Peter van Mensch *Los museos de los Países Bajos: cuando "la riqueza  
molesta"* 120

Guy de Plaen *El Museo de Lubumbashi: un museo singular* 124

---

## Editorial

El poeta galés Dylan Thomas (1914-1953) visitó en cierta ocasión el museo de su ciudad natal. “Miró las aves disecadas en sus anticuadas vitrinas y las etiquetas amarillentas de los fósiles que se caían a pedazos. ‘Este museo’, dijo con desagrado, ‘debería estar en un museo’.”<sup>1</sup>

Otro tanto se podría haber dicho, por desgracia, de muchos museos hace treinta, cuarenta o más años. Uno de los rasgos más destacados de la evolución museológica desde la segunda guerra mundial ha sido, precisamente, el esfuerzo general realizado para, por así decirlo, “sacar los museos del museo”.

Prácticamente todo el mundo acepta que es preciso hacerlo, pero existen discrepancias teóricas y prácticas a propósito de la orientación, la índole o el ritmo de lo que se debe hacer. Estas diferencias, a su vez, están convirtiendo la museología en una profesión mucho más viva —y controvertida— de lo que Dylan Thomas hubiese creído posible.

El presente número de *Museum* refleja parte de la vivacidad de tres vectores de la reflexión y de la práctica actuales —y de las controversias que despiertan—, con la intención de fomentar las relaciones entre los museos y el “mundo real”.

En primer lugar se aborda el tema del museo como entidad educadora, en una sección que se inicia con una incitación a “desescolarizar” la actividad pedagógica de los museos. A continuación, en varios estudios de caso se exponen programas de educación infantil de los museos de París y del estado mexicano de Tabasco. Además, se da cuenta de las actividades del único museo griego concebido para no videntes, una institución pedagógica que ha producido unos resultados inesperados y que mueven a la reflexión. En la parte final de esta sección se analizan ideas, orientaciones e intercambios producidos a raíz de los esfuerzos de la Unesco en el último decenio, y en años anteriores, para fomentar la cooperación internacional dirigida a mejorar y aumentar las actividades educativas de los museos. (Los lectores interesados en estas actividades pueden leer, también en este número, la Crónica de la FMAM, donde se exponen sucintamente las últimas novedades sobre las actividades llevadas a cabo en los museos franceses con adolescentes.)

Los recursos económicos son un segundo vector, importante y a menudo controvertido, de las relaciones entre los museos y el mundo exterior. Uno de los motivos de discusión radica en que, pese a las sumas a veces astronómicas que se gastan en los museos, desconocemos, o conocemos apenas, el papel que desempeñan en la economía y las relaciones que mantienen con otras fuerzas económicas. Un economista que ha estudiado la cuestión en la práctica expone con prudencia, a los lectores de *Museum*, algunos elementos iniciales para un análisis económico de los museos.

Naturalmente, las sumas asignadas a los museos distan mucho de ser siempre astronómicas, y en esta época de austeridad financiera generalizada el patrocinio no estatal despierta un interés creciente entre los profesionales de los museos. Este tema ha alcanzado tal complejidad que en el Reino Unido (por citar sólo un ejemplo) se iniciará en breve, en colaboración con

1. Brian Morris, “The demands placed upon museums by their users”, *ICOM 83-Museums for a developing world*, p. 14, París, Consejo Internacional de Museos, 1984.

el ICOM, la publicación de un boletín internacional dedicado a la cuestión (*Stapleford's business and the arts*), con la esperanza de esclarecer la situación.

Por su parte, *Museum* informa en este número acerca de dos simposios internacionales celebrados recientemente en Italia y sobre la situación y las perspectivas del patrocinio de los museos. Por otra parte, y a propósito de lo que hemos dado en llamar “museoeconomía” (¿debemos disculparnos por introducir el neologismo?), en la reseña de un nuevo proyecto llevado a cabo en Londres se pone de manifiesto que los empleos temporales de jornada parcial creados en distintos países para atenuar el desempleo pueden constituir una valiosa aportación a la labor de los museos, tanto en el plano humano como en el económico.

Los aportes de técnicas y técnicos del “mundo real”, ya sean permanentes o temporales —por ejemplo, cuando especialistas ajenos al museo montan una exposición temporal—, son otra manera de sacar a los museos del museo. En la sección dedicada al tema, una explicación de cómo la URSS ha informatizado sus museos, un recordatorio ilustrado sobre algunos de los escollos con los que suele tropezar el planeamiento de proyectos de carácter social (a los que se pueden asimilar las exposiciones) y un artículo redactado por un consultor en comunicaciones que ha trabajado con diversos museos constituyen otros tantos ejemplos de este tipo de interacción. Además, un arquitecto español formula una propuesta original para la ampliación del Museo del Prado, en Madrid.

Consideramos que estos artículos sobre el museo como entidad educadora, la “museoeconomía” y los aportes externos muestran en su conjunto hasta qué punto pueden ser variados, inventivos y esclarecedores los esfuerzos por abrir puertas y ventanas de la que aún se considera en ocasiones una institución sombría. Como también escribió Dylan Thomas (en un contexto más lírico, hemos de reconocerlo): “La luz llega donde no brilla el sol...”

Los museos evolucionan en la actualidad como tal vez no lo hayan hecho jamás. *Museum* también debe cambiar.

Reunido en la sede de la Unesco en diciembre de 1988, el Comité Consultivo de Redacción (véase la contratapa) aprobó con entusiasmos varias propuestas formuladas por la redacción para modificar la orientación de la publicación. Esperamos que los lectores se interesarán en los cambios propuestos y que incluso expresarán su opinión al respecto.

La estructura de cada número habrá de basarse simultáneamente en un tema de interés general (como “Los museos y ‘el mundo real’” en este número) y en una serie de secciones fijas, aunque habrá también espacio para artículos sueltos de interés especial.

A partir del presente número habrá cuatro secciones fijas. La “Crónica de la Federación Mundial de Amigos de los Museos” es ya conocida por nuestros lectores habituales, que también han visto en otros números referencias esporádicas al “Retorno y restitución” de bienes culturales a sus países de origen. Se ha decidido dar a esta última sección mayor frecuencia y relieve, habida cuenta de la importancia de las actividades a las que se refiere, o sea, poner fin, gracias a la colaboración internacional, a determinadas injusticias no sólo del pasado colonial sino de la historia más reciente. En este número recordamos la responsabilidad ética de los museos en lo que atañe al retorno y restitución de los bienes culturales, e informamos acerca de la devolución efectuada por un museo de los Estados Unidos de América de un valioso fragmento de escultura al templo tailandés del que procedía.

Sistematizando y ampliando las columnas “de opinión” que han aparecido esporádicamente en números anteriores, nuestra nueva sección fija “Hablando con franqueza” será un foro en el que los profesionales de

los museos y otras personas destacadas del mundo cultural (poetas, pintores, comunicadores, etc.) con ideas renovadoras sobre los museos podrán expresar pareceres distintos (aunque no forzosamente conflictivos). Kenneth Hudson, bien conocido dentro y fuera del mundo de los museos, inicia esta sección con un sorprendente examen de los grandes museos, a los que califica de "catedrales sin parroquias".

"Una ciudad y sus museos", en lugar de consagrarse al brillo y a la fanfarria de las instituciones prestigiosas de renombre mundial, ofrece visitas guiadas inteligentemente a museos que gozan inmerecidamente de menos reputación. Este es el caso, por ejemplo, de algunas ciudades de provincia, donde los museos han dado pruebas de gran ingenio, han logrado adquirir una identidad propia y han suscitado entre los habitantes lo que no puede menos que calificarse de una verdadera estima. La sección se inicia en este número con Mónaco.

En este número de *Museum* se publican además dos artículos que presentan un interés especial. Uno de ellos, una reseña de los museos holandeses, es nuestra manera de celebrar la XVI Asamblea del Consejo Internacional de Museos (ICOM) en La Haya, en agosto-septiembre de 1989. El otro narra la evolución del Museo de Lubumbashi (Zaire), y señala los problemas que suscita la aplicación de criterios etnográficos no africanos para definir ciertos conceptos, como por ejemplo el de "autenticidad".

No sólo la estructura de *Museum* debe cambiar, sino también su tono. Sin duda, las descripciones objetivas y lineales son las adecuadas para exponer algunos temas de nuestra competencia, pero no en todos los casos. La complejidad de algunas cuestiones capitales que se plantean hoy en día los museólogos y sus amigos (todos los lectores potenciales, a nuestro parecer) es tal, que con frecuencia se impone un análisis francamente crítico. En algunas ocasiones recurriremos también a un planteamiento más periodístico (entrevistas, reportajes, etc.), sin que ello signifique forzosamente diluir o desnaturalizar de modo alguno la índole de las cuestiones tratadas, aunque sean de suma importancia. Intentaremos también otras experiencias formales; como ejemplo podemos tomar una autora que en el presente número ha considerado que la mejor fórmula para exponer sus ideas era una parábola. La Crónica de la FMAM, por su parte, adopta esta vez la forma de "notas de lectura". En cuanto al humor... ¿será usted el primer lector que en este número de *Museum* haga salir de su escondrijo al monstruo del Loch Ness?

"Ninguna revista puede existir sin lectores." ¿Una perogrullada? Desde luego, pero quien esté familiarizado con el periodismo institucional sabe perfectamente que el universo burocrático financia un buen número de "faros" que siguen emitiendo mensajes salvadores, en océanos oscuros, mucho tiempo después de que haya cesado toda navegación por ellos.

¿Qué opina usted, lector habitual, ocasional o nuevo de *Museum*, de la revista y de los cambios que estamos introduciendo en ella? Nuestras señas figuran en la contratapa.

A. G.

EL MUSEO EDUCADOR:

NUEVAS REFLEXIONES,

ACCIONES INNOVADORAS

## *Skholé: la desescolarización de los museos*

Robin Etherington

La autora, museóloga profesional desde hace más de catorce años en el Canadá y en México, es especialista en la preparación de exposiciones, en la gestión de colecciones, en la programación y realización de actividades educativas y en la administración.

Para los antiguos griegos, la palabra *skholé* significaba ocio para la búsqueda del conocimiento.<sup>1</sup> Como lo dijo Marshall McLuhan: “La edad de la información exige el uso simultáneo de todas nuestras facultades; así descubrimos que nuestro ocio es mayor precisamente cuando estamos más intensamente comprometidos.”<sup>2</sup> Los museos, en su función más auténticamente educacional, pueden comprometernos mucho.

Nuestra sociedad es una sociedad de información, en contraposición con la industrial. Desde el punto de vista socioeconómico, la información es un recurso crítico. El flujo de información se hace cada vez más rápido y extendido. Según un análisis basado en la información, los museos han de ser centros de información, y no únicamente depósitos de objetos. Los usuarios de los museos han de exigir un acceso directo a la información y a los recursos de estos.

A mi juicio, los museos podrían convertirse, sin duda alguna, en un lugar de *skholé* y en centros de información atractivos. Los profesionales de los museos consideran con frecuencia sus instituciones como un medio educativo, pero raramente perciben todo su verdadero potencial. Los museos suelen ser en la actualidad un medio no participativo, como la imprenta, y no un medio participativo como la televisión, la vídeo, los gráficos y la animación asistidos por computadora. Esto se debe a que los museos se crearon en la época de la imagen escrita, pero me parece lamentable que sigan siendo en su mayoría institu-

ciones no participativas, ya que de ese modo no pueden utilizar su enorme potencial como lugares de *skholé*.

Mi experiencia y reflexión me han convencido de que los profesionales de los museos podrían beneficiarse enormemente de los aportes de pensadores sociales como Ivan Illich y Marshall McLuhan sobre la función de la información y de la educación en la sociedad contemporánea. Este artículo tiene por objeto proponer a los lectores de *Museum* ciertas aplicaciones concretas de algunas de las ideas de esos pensadores sobre la concepción y ejecución de las actividades y programas educativos de los museos y —lo que es igualmente importante— sobre el modo de considerarse a sí mismos y de enfocar su relación con quienes se acercan a ellos.

Detengámonos en primer lugar en la crítica que Illich le hace a la escolarización. Este autor pone en tela de juicio la utilidad de una escolarización obligatoria —coercitiva— que prescribe lo que es “importante” aprender desde el exterior, dejando de lado los intereses y necesidades del alumno. Pone en duda esa clase de aprendizaje ya que, en su opinión, el verdadero aprendizaje puede hacerse mejor en otros sitios, por ejemplo, en la familia y en el lugar de trabajo (yo añadiría, y en los museos una vez reformados). Illich realza la necesidad de que el estudiante tome la iniciativa para “decidir lo que desea hacer, en lugar de aprender lo que es útil para otros”. Al dar la iniciativa al alumno, es preciso buscar “la forma en que la persona pueda decidir sobre su educación: concepción, planificación,

1. Ivan Illich, *Deschooling society*, p. 118, Nueva York, Harper & Row, 1970.

2. Marshall McLuhan, *Understanding media: the extensions of man*, p. 301, Nueva York, Signet Books, 1964.

aplicación, evaluación y utilización".<sup>3</sup> En su crítica, Illich llega incluso a abogar por la "desescolarización" de la sociedad.<sup>4</sup>

¿No ha llegado la hora de pensar en desescolarizar los museos?

No todos los que lean este artículo estarán de acuerdo con esta idea. Sin embargo, no puede negarse que si los museos tienen funciones implícitas o explícitas de educación, éstas se conciben y ejecutan de manera demasiado escolar. A veces parece que los profesionales de los museos aceptan con dificultad el hecho de que para aprender no siempre se requiere una planificación directiva por parte de los museos. Con frecuencia se elabora el plan educativo del museo en consonancia con los planes de estudio escolares, o al menos siguiendo el mismo modelo. Más aún, los profesionales de los museos sólo suelen aceptar parcialmente la idea de que los resultados imprevistos de un aprendizaje autónomo pueden tener el mismo valor que una instrucción planificada con anterioridad e impartida por personal docente diplomado.

### *Intereses y problemas de los visitantes*

Una de las premisas más importantes del pensamiento de Illich es la capacidad de la persona de aprender "casualmente", es decir, sin una enseñanza profesional programada. Por mi parte, he descubierto que las personas no sólo están preparadas para asumir la responsabilidad de un aprendizaje participativo dentro de un museo (o en cualquier otro sitio), sino que en realidad ya lo hacen efectivamente.

En lugar de seguir guiándose por los planes de estudio o los métodos escolares, muchos de los programas educativos de los museos podrían prestar mayor atención a su pertinencia respecto de la sociedad y la persona, así como a la viabilidad y conveniencia de un aprendizaje más espontáneo e individualizado en lo que atañe a los visitantes. ¿Cómo podrán los educadores de los museos determinar la forma de lograr que el público intervenga más activamente en un proceso participativo de aprendizaje? ¿La labor del educador profesional de un museo no debería consistir más bien en ayudar a los visitantes a formular y articular sus inquietudes y problemas, permitiéndoles así examinar un tema o una cuestión que les interese en ese momento?

Si en el fondo se puede estar de acuerdo sobre la validez del principio de deses-

colarizar los museos, cabe plantear la siguiente pregunta: ¿cómo puede ponerse en práctica dicho principio?

A este respecto la obra de McLuhan sobre los medios modernos de información abre distintas perspectivas de gran interés, que los educadores de los museos deberían analizar exhaustivamente. Una de ellas se refiere al modo más efectivo de transmitir la información.

McLuhan señala que en las escuelas se sigue utilizando la antigua forma de clasificación de datos. Sin embargo, en esta época cada vez más informatizada que viven ciertos países, los formatos integrados desempeñan un papel cada vez más importante. En estos casos, toda una generación de jóvenes escolares interactúa diariamente con un conjunto cada vez más sofisticado y variado de máquinas y programas, por ejemplo, las microcomputadoras, los magnetoscopios y otros equipos y programas de telecomunicación. Para esta generación, el enfoque clasificado y categorizado para buscar, transferir y utilizar la información —con una metodología que no hace hincapié en las relaciones interdisciplinarias— se ve desmentido por la capacidad ya experimentada de los niños de asimilar y entender simultáneamente la enorme variedad de datos provenientes de las diversas fuentes con las que se ven confrontados. No es de extrañar que para muchos de esos niños la escuela parezca algo irreal.

McLuhan plantea otro punto que podría contribuir a desescolarizar la educación que imparten los museos: la capacidad de los medios de comunicación para hacer participar al alumno. Algunos lectores pueden haber quedado sorprendidos cuando al comienzo del artículo afirmábamos que, contrariamente al museo como medio no participativo, la televisión y otras formas más recientes de comunicación son medios "participativos". ¿No existe acaso entre padres y educadores la opinión generalizada de que la televisión y otros aparatos electrónicos requieren y cultivan la pasividad? Incluso se ha pretendido explicar el alto porcentaje de analfabetismo funcional de los alumnos que terminan la escuela aduciendo que en algunos ambientes los niños pasan más tiempo frente a la pantalla de televisión que en el aula.

Sin embargo, existen pruebas de que lo cierto es probablemente lo contrario: los medios electrónicos brindan la oportunidad de una participación más activa y variada que un medio más tradicional como la imprenta. Posiblemente, los jóvenes de hoy sienten una dificultad cre-

ciente para expresarse por medio de la escritura. Sin embargo, saben inventar juegos y programas de computadora sofisticados. En 1964 McLuhan descubrió que al enfrentarse a distintas fuentes electrónicas de información los niños “reflexionaban, ensayaban, se sosegaban y se entregaban completamente a lo que estaban haciendo”.<sup>5</sup>

### Consecuencias y predicciones

¿Qué consecuencias pueden sacarse y qué predicciones, así sean modestas, pueden formularse para los museos, tomando como base lo anterior? En primer lugar, es posible que quienes utilizan los museos se sientan cada vez menos satisfechos con los horarios y la manera como se obtiene la información; consecuentemente, es probable que pidan tener acceso a una mayor información, según las modalidades y los horarios que más les convengan, del mismo modo que los clientes de un banco pueden utilizar sus servicios automáticos durante las veinticuatro horas.<sup>6</sup>

Otra evolución probable será, a mi juicio, una mayor presión por parte del público para que se creen mecanismos que favorezcan el acceso a la información y a los recursos educativos de los museos. De allí la importancia decisiva de interrogar a personas de todas las profesiones sobre sus necesidades y deseos en relación con el acceso a las fuentes de información de los museos, y de prestar atención a sus respuestas.

En tercer lugar, la computadora y otras tecnologías de información brindan la oportunidad de realizar actividades conjuntas que permiten a los profesionales de los museos y a los visitantes participar en una nueva interpretación de la cultura material. Existen enormes posibilidades, hasta ahora poco utilizadas, de estudiar los aspectos conceptuales, culturales y ambientales de la cultura material, por ejemplo, los gráficos y la animación asistidos por computadora, las simulaciones 3-D y la videodigitación, todo lo cual permite un intercambio interactivo entre los profesionales de los museos y el público. Para esto los museos deberán elaborar y utilizar un material adecuado a las necesidades de los usuarios y tener debidamente en cuenta la capacidad cognoscitiva y analítica de las personas que buscan información, sean profesionales o profanos.

La posibilidad de una interacción más rápida y dinámica entre los profesionales de los museos y el público representa

seguramente un verdadero desafío para algunos de los expertos en museos. Dicho desafío consiste en que se difumine la frontera entre “usuario” y “proveedor” de información. Si los profesionales realmente se solidarizan con su público en lo que Illich denomina “el pensamiento más riguroso y abierto que les sea posible”<sup>7</sup>, es probable que se creen conjuntamente nuevos conocimientos. Si esto sucede, el profano se sentirá, sin duda alguna, menos impedido por criterios científicos y, al menos ocasionalmente, más inspirado y creador que el profesional. ¿Podrá el profesional aceptar esta situación? Cabe esperarlo, ya que una de las características de un buen profesor es que el estudiante alcance mayores logros que los propios.

Por último, subsiste el gran desafío, o bien la aterradora perspectiva —según el punto de vista— de la interconexión. El volumen de la información, al igual que su utilización y evolución, serán directamente proporcionales al número de museos con sus profesionales y usuarios unidos a diferentes bases interactivas de datos en una forma que ni siquiera podía soñarse antes de la revolución electrónica de los últimos dos o tres decenios.<sup>8</sup>

Es una ironía que nuestra palabra “escuela”, con sus implicaciones de transmisión de conocimientos según normas y métodos fijos, derive de *skholé*, el concepto utilizado por los antiguos griegos para designar el ocio ennoblecido dedicado a la contemplación de las ideas. Estoy convencida de que si se aspira a que los museos se conviertan en lugares activos de *skholé*, es preciso desescolarizarlos, para lo cual habrán de aprovechar plenamente las nuevas tecnologías de que se dispone en la actualidad. En palabras de Ivan Illich: “Para que una persona crezca, debe, en primer lugar, tener acceso a cosas, lugares, procesos, acontecimientos y registros. La garantía de dicho acceso consiste ante todo en abrir los depósitos excepcionales en los que todo esto se encuentra confinado en la actualidad.”<sup>9</sup> ■

(Texto original en inglés)

3. Ivan Illich, y otros, *After deschooling, what?*, p. 149, Nueva York, Harper & Row, 1973.

4. Ivan Illich, *op. cit.*, p. 2.

5. Marshall McLuhan, *op. cit.*, p. 269.

6. Stanley M. Davis, *Future perfect*, p. 17-18, Nueva York, Addison-Wesley, 1987.

7. Ivan Illich, y otros, *op. cit.*, p. 136.

8. Véase el artículo de Lev Yakovlevich Nol sobre la informatización de los museos en la URSS, p. 96 del presente número de *Museum*.

9. Ivan Illich y otros, *op. cit.*, p. 22.

*¿Es cierto que a los niños no les gustan los museos?*

*El Inventorium  
de París  
ofrece una respuesta*



Ciudad de las Ciencias y de la Industria

Formas geométricas logradas con pompas de jabón. El juego permite que los niños descubran las estructuras que existen en la naturaleza y en el mundo de la técnica.

Adèle Robert

Nació en 1941 en los Estados Unidos de América. Diplomada en la Escuela de Bellas Artes de la Universidad de California (Berkeley) y en comunicación visual en la Universidad de Cincinnati (Ohio), de 1975 a 1981 colaboró en el taller para niños del Centro Georges Pompidou de París. Entre 1981 y 1988 participó en la concepción y realización del Inventorium, al que se refiere en el presente artículo. En la actualidad es consultora independiente y miembro del Consejo Ejecutivo del Comité de Educación y Acción Cultural del Consejo Internacional de Museos (ICOM). La autora desea agradecer a Alan Friedman y al equipo que trabajó con ella en el Inventorium sus útiles consejos.

Muchos niños piensan que los museos son lugares muertos, herméticos, reservados a los especialistas, con un halo de misterio, y con objetos que se exponen sin explicaciones y sin relación con la vida cotidiana. No es frecuente que los niños vayan a los museos de manera espontánea; cuando acuden, más bien lo hacen empujados por padres diligentes o en visitas organizadas por sus escuelas.

¿A qué se debe esta actitud? ¿Depende de la naturaleza de los museos, del tipo de pedagogía que los inspira, de las circunstancias en las que los niños los visitan? ¿Cómo lograr que un niño, visitante ocasional, llegue a sentirse satisfecho o incluso a interesarse por la visita? Trataremos de describir y analizar en este artículo los criterios en los que se funda la concepción y realización del espacio destinado a iniciar a los niños en las ciencias y las técnicas, el Inventorium, espacio museológico de la Ciudad de las Ciencias y de la Industria de la Villette, en París.

Con el fin de crear este espacio museo-

lógico analizaremos los objetivos de la educación formal (la escuela) y los de la educación no formal (otras actividades), procurando comprender las diferencias entre un espacio museológico y la escuela. Se plantearon diversos interrogantes en ese momento:

*¿A qué público se destina?*

- El espacio museológico para niños está destinado a niños de 6 a 12 años de edad que lo visitarán individualmente o en grupo, muchos de ellos acompañados por adultos.
- La escuela está destinada a grupos generalmente homogéneos en cuanto al número y a la edad; por ejemplo, clases de veinticinco niños de 10 años de edad.

*¿Quién define el programa educativo?*

- En el espacio museológico para niños son los propios niños quienes establecen un programa no formal en el momento mismo de la visita, ya sea a

título individual ya sea como miembros de un grupo. En cualquier momento el niño puede modificar el orden y la duración de la experiencia.

- En la escuela, el maestro establece y hace respetar el programa fijado y define también el orden y la duración.

#### ¿Qué objetivos se procura alcanzar?

- En el espacio museológico para niños, despertar la curiosidad, el asombro y la imaginación ante la ciencia, la técnica o la industria por medio de la observación, la manipulación, las actividades de construcción, etc.
- En la escuela, adquirir conocimientos específicos, capacidades y aptitudes que se consideran como previas e indispensables para el desarrollo de la escolaridad y la inserción social. Siempre que ello sea posible, se trata de lograr, además, los mismos objetivos que en el museo.

#### ¿Qué temas corresponde tratar?

- En el espacio museológico para niños se eligen los temas apropiados y pertinentes para representar los ámbitos de la ciencia, la técnica y la industria, y siempre que sea posible desde el punto de vista de más de una disciplina. No se exigen conocimientos previos al ingreso, ni un dominio completo del tema a la salida.
- En la escuela, los temas se eligen cuidadosamente de modo que se inserten gradualmente en el programa plurianual de desarrollo de las capacidades básicas. Los temas pueden determinarse en función de las capacidades previas de los alumnos.

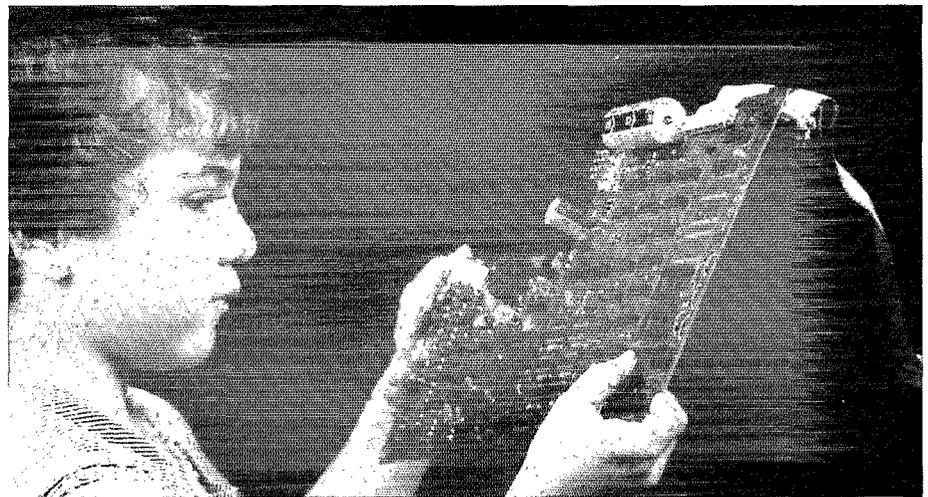
En la concepción del Inventorium tuvimos en cuenta el proceso de adquisición de los conocimientos por parte del niño. Entre otros investigadores de la educación, el psicólogo suizo Jean Piaget había subrayado, en los estudios que realizó a partir de 1919, la especificidad de los procesos cognoscitivos de los niños. Demostró de forma científica que los niños razonan diferentemente que los adultos y que su pensamiento sigue un esquema lógico. La conducta de los niños no se desarrolla de forma desorganizada ni al azar, sino que se atiene a reglas precisas, aunque distintas de las de los adultos. Cabe así imaginar y proponer un espacio museológico original para niños que sea diferente del que se destina a los adultos.

#### ¿Cómo elegir, concebir y evaluar las exposiciones?

La elección del tema de una presentación de acceso libre se realiza, en primer lugar, en función de los objetivos generales de la Ciudad de las Ciencias y de la Industria. Se procura establecer lazos entre las ciencias fundamentales, las técnicas y las aplicaciones industriales. No resultó fácil integrar en Francia, hace ocho años, este enfoque novedoso. Cada especialista (biólogo, físico, etc.) debía ampliar su campo de conocimientos para inventar un nuevo tipo de museo. Desde el primer instante en que se concibió el Inventorium, se procuró que los distintos especialistas pensarán en forma pluridisciplinaria.

Se eligieron así los temas que mejor

El Inventorium brinda la posibilidad de abordar las ciencias y las tecnologías mediante el juego y el descubrimiento. El niño toca, observa, manipula e interviene activamente.



Ciudad de las Ciencias y de la Industria

podían representar las ciencias, las técnicas y la industria, interactiva y pluridisciplinariamente, para un público infantil.

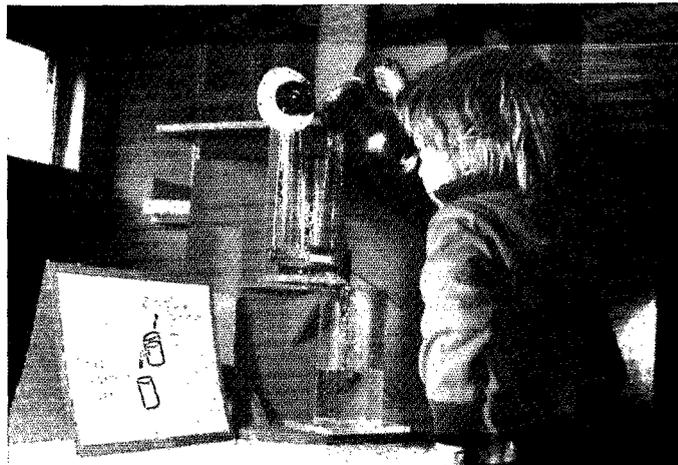
No todos los temas científicos y técnicos se prestan a una presentación de acceso libre para los niños. Algunos temas implican manipulaciones peligrosas que hay que realizar únicamente en presencia de adultos. Otros temas exigían experiencias excesivamente largas y minuciosas, como las relativas a la evaporación o ciertas experiencias de astronomía. Por otra parte, las presentaciones para los niños no pueden ser objeto de largas disertaciones ni de informes complejos, más apropiados para exposiciones destinadas a los adultos o para presentaciones efectuadas por otros medios, por ejemplo, el cine o el libro. No quisimos presentar una serie de ideas teóricas ni explicar los fenómenos intentando que se comprendieran, sino crear situaciones en las que los niños tuvieran la oportunidad de experimentar. Se definieron así diversas situaciones pedagógi-

cas: a) las situaciones de conflicto que provocan algún desequilibrio entre lo que el niño cree saber y el fenómeno real; modificando así la comprensión se avanza hacia un conocimiento científico; b) las situaciones de ensayo, en las que el niño va a buscar elementos que le indicarán si una propiedad es verdadera o falsa; y c) las situaciones problemáticas, que necesitan un análisis del problema y una experimentación de los elementos de solución.

El desarrollo de una presentación museológica para niños debe pasar por diversas etapas. En su mayoría se trata de actividades y presentaciones originales, por lo que una parte importante del trabajo está constituida por la evaluación formativa que consiste en observar e interrogar a los niños durante o después de la utilización de prototipos. La evaluación interviene en momentos precisos del desarrollo de las presentaciones y permite adaptar la realización final a los objetivos científicos y técnicos buscados.



En el islote denominado "El cuerpo en movimiento", el joven visitante adquiere a través de la observación de su propio cuerpo conocimientos de anatomía, de fisiología y de los mecanismos de funcionamiento del cuerpo humano.



Jean-Marc Drouin

En las secciones de acceso libre el niño puede experimentar con prototipos contruidos con materiales poco onerosos, muchas veces de desecho. Cincuenta por ciento de los elementos de presentación han sido evaluados en exposiciones temporales o escuelas.

En el punto actual de nuestra investigación podemos identificar tres etapas principales en el desarrollo de una presentación de acceso libre para los niños.

#### *Sesiones de exploración en taller*

Estas sesiones tienen una duración predefinida (de aproximadamente una hora y media) sobre un tema elegido con antelación por el adulto o animador.

#### *La construcción de un prototipo*

La experimentación del prototipo se lleva a cabo con los niños en situación de acceso libre. Los prototipos, acompañados de instrucciones escritas en lenguaje simple, se exponen en un lugar de acceso libre que se presta a la educación no formal, por ejemplo, otro museo o el patio de una escuela. Se invita a los niños a explorar los elementos de la presentación sin ninguna información previa. En algunos casos se registran estas sesiones con cámara vídeo, de modo que los diseñadores y educadores puedan examinar con todo detalle la conducta de los niños (sus trayectos, gestos, palabras, etc.). Durante estas sesiones se evalúan también los textos y las instrucciones.

#### *La realización final*

Después de introducir las modificaciones que resulten necesarias se procede a reali-

zar la presentación final. Este trabajo, que se realiza en estrecha colaboración con el diseñador, tiene en cuenta el interés de la evaluación formativa, los problemas de calendario y los costos.

En nuestra experiencia estas tres etapas constituyen la forma ideal de abordar la concepción y realización de una presentación interactiva sobre temas científicos y técnicos. A partir de la observación de los niños en situación de aprendizaje no formal, hemos podido definir las etapas de aproximación al niño. En nuestra experiencia, la presentación debe: Despertar el interés del niño.

Mantener su interés durante suficiente tiempo para motivarlo a realizar las siguientes operaciones: a) interacción sensorial y motora (observar, tocar, escuchar, etc.); b) interacción sistemática experimental (realización de una experimentación sistemática con análisis de los resultados, situaciones de exploración, situaciones que lleven a modificar una imagen mental preexistente, situaciones donde se planteen problemas y soluciones).

Comunicar el aspecto específico de la ciencia, la técnica o la industria elegido para la exposición.

Transmitir conceptos científicos y técnicos, una capacidad técnica o un determinado vocabulario.

Estimular el interés de los niños por ver otras presentaciones sobre el mismo tema.

Gracias a estos importantes criterios se pudo efectuar la selección definitiva de los elementos presentados en el Inventorium para el grupo de 6 a 12 años de edad.

### *El inventorium hoy y mañana*

Abierto al público desde marzo de 1986, el Inventorium es un lugar concebido para los niños y accesible a los adultos acompañantes. Ubicado cerca de la entrada principal de la Ciudad de las Ciencias y de la Industria, dispone de 1.850 m<sup>2</sup> que han sido repartidos así: 650 m<sup>2</sup> para los niños de 3 a 5 años y 1.200 m<sup>2</sup> para los niños de 5 a 12 años de edad.

En el espacio dedicado al grupo de 5 a 12 años se proponen a los niños y adultos acompañantes tres tipos de actividades.

#### *Un espacio de acceso libre*

Integrado por doce islotes de presentación, el espacio de acceso libre constituye el centro del Inventorium para los niños de 5 a 12 años. En las exposiciones se tratan temas muy variados: máquinas simples, objetos técnicos y el mundo viviente. Por ejemplo, en el islote "Técnicas de la comunicación", el niño se pone en contacto con los sistemas más sencillos de comunicación (la transmisión neumática) y con las tecnologías más avanzadas (el videófono). No se trata tanto de una exposición como de un lugar para comunicar. En "Descubrimiento de la luz" el niño llega a conocer las propiedades fundamentales de la luz gracias al juego y a una participación siempre activa. En la presentación "El cuerpo en movimiento" adquiere conocimientos de anatomía gracias a la observación de su propio cuerpo. En "La megalópolis de las hormigas" descubre los secretos de una sociedad subterránea de hormigas. Los demás islotes llevan los siguientes títulos: "Todos diferentes", "Percibir y actuar", "La vida en el pantano", "Utilizar la computadora", "Tiempos y ritmos", "Formas y estructuras", "Las máquinas para hacer subir el agua" y "La utilización del agua, el aire y el fuego".

Las presentaciones de acceso libre están orientadas a la educación no formal; los propios niños establecen su recorrido. Cabe señalar algunos rasgos comunes a todas las presentaciones: a) la presencia de tecnologías de vanguardia: por medio de técnicas audiovisuales e informatizadas se amplía el alcance de la

percepción sensorial (cámaras en el estudio de televisión, videodiscos, programas informáticos, etc.); y b) presencia de animaciones específicas: los animadores pueden poner a disposición de los niños diversos aparatos e instrumentos (estetoscopio, catalejo, etc.) para completar las presentaciones de acceso libre.

#### *Espacios polivalentes*

En estos espacios (dos veces 50 m<sup>2</sup>) pueden realizarse actividades complementarias de las presentaciones museológicas, como por ejemplo los talleres y actividades de experimentación y evaluación de prototipos de las exposiciones futuras.

#### *Centros de información*

Se trata de pequeños centros de documentación donde los niños y los adultos pueden consultar libros, películas y fichas y llevárselos en préstamo. El banco de datos permite a los visitantes encontrar informaciones adicionales sobre los mismos temas en la propia ciudad de las Ciencias y de la Industria y en otros centros de información de Francia (clubes científicos, museos, asociaciones, etc.).

### *Los pasos futuros*

Gracias a este enfoque, el espacio que inicialmente había sido concebido como guardería para niños de 3 a 5 años de edad se ha convertido también en espacio museológico para niños. El sitio debe conservar su flexibilidad, de manera que responda a los nuevos objetivos que puedan surgir durante su utilización. Gracias a la observación atenta de los niños y a la evaluación continua de la utilización por parte del público en general y de los grupos, será posible hallar el medio de trascender el enfoque inicial y estar en condiciones de modificar y adaptar este instrumento museológico a las nuevas exigencias y novedades científicas, técnicas y pedagógicas. ■

*(Texto original en francés)*



Los juegos informáticos se suman frecuentemente a los elementos de presentación. En este caso se trata de un programa relativo a la herencia en el islote denominado "Todos somos diferentes".

# “Tabasco, sus niños y sus museos”: de un proyecto experimental a un programa permanente

Julio César Javier Quero

Director del Instituto Cultural de la Ciudad de Villahermosa, en el estado de Tabasco (México).

Gracias al programa permanente “Tabasco, sus niños y sus museos”, más de veinte mil alumnos de la escuela primaria aprenden cada año a sentirse “como en casa” en cinco de los museos de este estado mexicano.



*El hecho de disponer de una buena infraestructura museológica que refleja una gran riqueza histórica y arqueológica, pero que es visitada sobre todo por turistas, es una de las paradojas con las que se enfrentan ciertos países en vías de desarrollo. ¿Cómo superarla y lograr que los niños (como capa prioritaria de la población local) encuentren, conozcan y se diviertan con su pasado y sus antepasados gracias a los museos? La acción del Instituto Cultural de Tabasco (en México), experimental al comienzo pero ya se ha concretado en un programa permanente, ofrece algunos elementos para hallar una respuesta. ¿Cómo empezó?*

El primer museo de la ciudad de Villahermosa, en Tabasco, México, se creó en 1948. Aunque pequeño, logró integrar un número considerable de piezas, lo cual obligó a las autoridades a reubicarlo en 1952 en un edificio más amplio. Este nuevo museo de Tabasco se convirtió así en uno de los más importantes del país en la época. A su vez, en 1958, se creó el Parque Museo de la Venta en un espacio de siete hectáreas, en el cual las piezas se montaron a escala según fueron encontradas en el sitio arqueológico de la Venta, en Huimanguillo, Tabasco. Ambos museos fueron dirigidos por el poeta Carlos Pellicer Cámara.

En la década de los setenta se comenzó la construcción de un gran museo arqueológico que sustituiría al reinaugurado en 1952. Así, en 1982 la ciudad de Villahermosa contaba con dos de los principales museos de América Latina, los cuales albergan testimonios arqueológicos de los años 1200 a.C. a 1521 d.C. Estos museos eran visitados sobre todo por los turistas que recorrían la región. Ciertas encuestas realizadas en 1982 mostraron que solamente diez de cada cien tabasqueños conocían el contenido de los

museos, y ello sólo superficialmente. El Museo Regional de Antropología Carlos Pellicer Cámara intentó en esa época aprovechar su potencial educativo propiciando la asistencia de las escuelas a través de invitaciones directas a cada una de ellas. No se obtuvo la respuesta esperada, lo que en parte se debió a que sin orden de las autoridades educativas del estado no se podían realizar las mencionadas visitas. Finalmente, las autoridades educativas solicitaron en 1983 al Museo Regional de Antropología Carlos Pellicer Cámara la instrumentación de un proyecto para que los museos fuesen aprovechados como un medio de apoyo educativo para todas las escuelas.

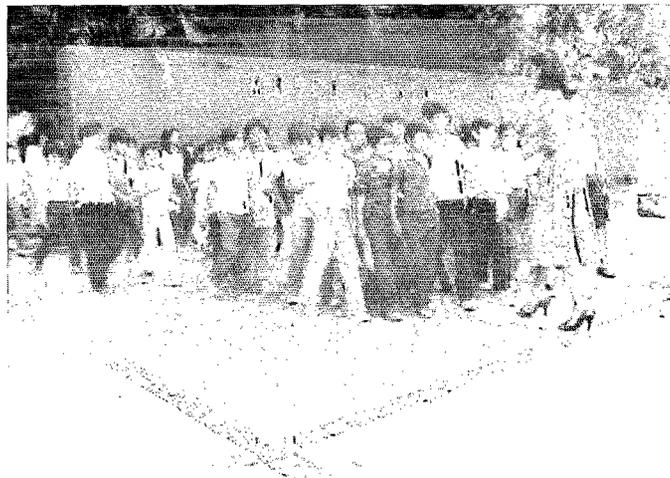
Como respuesta se presentó un proyecto de carácter experimental para que las escuelas de la ciudad de Villahermosa visitaran el Museo Regional de Antropología Carlos Pellicer Cámara. El proyecto tenía como objetivos: a) incrementar el conocimiento de nuestros orígenes y de nuestra cultura por parte de los alumnos de nivel básico; b) apoyar el proceso educativo estatal con una infraestructura cultural museológica; y c) reafirmar los conocimientos de la niñez sobre las culturas olmeca, maya y mesoamericanas.

## *Etapas, problemas y soluciones*

La etapa experimental del proyecto realizada en el año escolar 1983-1984 tuvo el éxito esperado. Las metas cuantitativas alcanzadas fueron: 75 escuelas atendidas con 11.232 alumnos de cuarto, quinto y sexto año del nivel de educación básica. Las experiencias emanadas de este proyecto experimental nos permitieron plantear un programa permanente para las etapas siguientes.

En la segunda etapa, realizada durante los años escolares 1984-1985 y 1985-1986, se cambió la modalidad del pro-

Instituto Cultural de Tabasco



grama, el cual pasó a ser de carácter permanente, perfectible de un ciclo al otro. Sus objetivos fueron los siguientes: *a)* apoyar la labor pedagógica y cultural de los maestros con la infraestructura y contenido cultural de los museos; *b)* reafirmar en la niñez tabasqueña nuestros antecedentes culturales; *c)* proyectar el acervo cultural de los museos a las escuelas y colegios del estado; y *d)* mostrar al niño que los museos no son lugares estáticos, inmutables y reservados a un público limitado, sino que son centros dinámicos, organizados y administrados para el interés general.

En la segunda etapa, el promedio anual de atención fue de 354 escuelas y de 16.840 alumnos.

En la tercera etapa, o sea durante los años escolares 1986-1987 y 1987-1988, se incorporaron al programa nuevos museos logrando, en términos de atención, un promedio anual de 412 escuelas y 20.080 alumnos. Hoy en día, cinco museos, o sea el 50% de los museos de Tabasco, cooperan con el programa educativo y la otra mitad de ellos realiza programas similares destinados a niveles de educación media superior. No omitiremos manifestar que en cada una de las etapas hemos realizado modificaciones del programa, basándonos en las opiniones y sugerencias que han señalado los maestros y los alumnos a través de encuestas realizadas durante su estancia en el museo.

El principal problema que se ha detectado es que durante el recorrido de un museo los niños se distraen, en parte porque algunas veces no van acompañados por sus maestros. Para evitar en alguna medida esta distracción, se entablan competencias amistosas entre los guías y los alumnos, motivándolos así a mantener su atención durante el mayor tiempo posible y a captar la información que se les da. Otro de los problemas que

enfrentamos en los museos es el cambio constante de los guías. Una de las razones es que con mucha frecuencia dejan de trabajar como guías de museo para pasar al sector privado a trabajar como guías de turismo. Esto, a su vez, es debido a que, en la gran mayoría de los casos, al terminar sus estudios superiores los guías se dedican al ejercicio de su profesión. Los museos han debido hacer frente a este problema, aunque lo entendemos como una evolución del ser humano. Es por ello que por lo menos dos veces por año los museos llevan a cabo un programa de capacitación para nuevos guías o de actualización para los existentes. En las sesiones de capacitación se hace hincapié en las materias siguientes: *dinámica de grupo, antropología general, historia prehispánica de México e historia, etnografía y geografía de Tabasco.*

A medida que nuevos museos se incorporaban al programa, planteaban nuevos problemas administrativos y de funcionamiento, por lo que fue necesario adaptar los horarios, fechas de reuniones y procedimientos de entrega de unidades pedagógicas y textos de apoyo. Se contempló además la necesidad de extender los servicios de los museos hacia la comunidad, esto último como producto del análisis y consulta entre los participantes en el programa y la comunidad misma. Uno de los recursos que resultó más eficaz en la integración de los museos a la comunidad fue precisamente la motivación y concientización de los propios promotores culturales por medio de los cursos de capacitación, quienes pudieron así constituirse en verdaderos intermediarios.

Quizá el factor más importante del buen funcionamiento de nuestro programa sea el hecho de que exista un apoyo permanente por parte de las instituciones que lo sustentan. A su vez, es preciso mantenerlas concientes de que

invertir cultural y educativamente en la población infantil es convertir esta última en un factor productivo y en un elemento multiplicador del quehacer cultural.

### Los recursos

El Instituto Cultural de Tabasco aporta una parte de los recursos necesarios. Así, para el año escolar 1987-1988, contó con un presupuesto de doce millones de pesos (5.250 dólares aproximadamente), cantidad que se utilizó para la adquisición de material didáctico (cartulinas, pinturas, lápices, gises, plastilina, crayolas, acuarelas, etc.), papelería y útiles de oficina (esténciles, tintas para el mimeógrafo, etc.) y papelería para la reproducción de las unidades pedagógicas, las evaluaciones aplicadas a maestros y alumnos y los formularios para el control del programa.

En la ejecución del programa participan doce guías, cada uno de los cuales percibe un sueldo anual de cuatro millones de pesos (o sea cuarenta y ocho millones de pesos anuales o veintitún mil dólares aproximadamente).

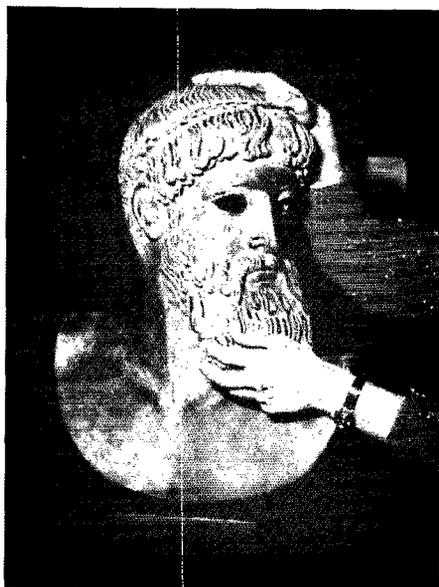
Las autoridades educativas del estado contribuyen también en el programa poniendo a disposición cuatro unidades de transporte (cada autobús con capacidad de cuarenta y cinco personas), con sus respectivos gastos de mantenimiento, gasolina, etc., además de los operadores con sus respectivos sueldos.

Los museos brindan a un pueblo la oportunidad de comprender el origen de su forma de vida y de sus costumbres. Nuestro programa permanente permite a los niños tabasqueños aprovechar dicha oportunidad. ■

# El museo táctil de Atenas: un servicio educativo para ciegos

*El Faro para los Ciegos, creado en Grecia en 1947 por iniciativa privada de un grupo de ciudadanos, está destinado a estimular la rehabilitación profesional y la plena integración social de los no videntes. Entre las numerosas actividades que el Faro ha emprendido desde su creación se cuenta la fundación del Museo Táctil, en 1984. Se trata del único museo de su tipo que existe en Grecia; puede suscitar el interés y las reflexiones de muchos profesionales de los museos y de cuantos se interesan por la función que pueden cumplir estas instituciones en la educación de los impedidos.*

*En el coloquio europeo sobre los museos y los impedidos, organizado en noviembre de 1988 por la Fondation de France en la sede de la Unesco, Museum entrevistó a Iphegenia Polydorou-Benaki, subdirectora del Faro para los Ciegos y del Museo Táctil. Gracias a sus diplomas en historia del arte de la Escuela del Louvre de París, en asistencia social de la Escuela de Asistencia Social de Atenas y de ciencias políticas de la Universidad de Atenas, Iphegenia Polydorou-Benaki aporta a este innovador museo numerosos conceptos sociales, psicológicos, culturales y educativos.*



I. Polydorou-Benaki

*Museum:* ¿Cómo surgió la idea de un museo para los ciegos?

*Iphegenia Polydorou-Benaki:* La sugerencia de crear un museo de ese tipo fue formulada por primera vez en un artículo publicado en la revista en braille del Faro; la respuesta de los lectores fue inmediata y positiva. De paso, quisiera señalar que el Museo Táctil no está exclusivamente destinado a los ciegos; pero hablaré de ello más adelante.

*Museum:* ¿De dónde proceden los materiales de la exposición permanente, y en qué consisten?

*I.P.-B.:* En la organización de las exposiciones han participado personas no videntes que deseaban disponer de un museo y que nos indicaron los materiales que a su juicio el museo debería poseer. Algunos arqueólogos de la Universidad de Atenas aportaron por su parte criterios más especializados.

Los materiales están dispuestos en cuatro secciones en un moderno edificio de dos plantas que cuenta con unos 500 m<sup>2</sup> de salas de exposición, con el suelo recubierto de goma por razones de seguridad. (Quisiera añadir que deseamos además instalar una entrada especial y un ascensor para los visitantes videntes que deben desplazarse en silla de ruedas.)

La primera sección, dedicada a la antigüedad griega, contiene unos ciento diez objetos: estatuas, jarrones, bajorrelieves, y otros, que representan la prehistoria hasta la época romana. En la elección de esos objetos se tuvo en cuenta la necesidad de que se pudiesen comprender particularmente mediante el tacto.

*Museum:* ¿Son objetos originales?

*I.P.-B.:* No, son copias, en su mayoría hechas de yeso. Naturalmente, lo ideal sería que los visitantes con deficiencias visuales sintieran la textura auténtica de los originales. Pero esto plantearía otro problema. En el resto de Europa se tiende a una mayor flexibilidad en cuanto

Entrevista exclusiva

al contacto del público con algunos objetos originales, pero en Grecia se acentúa la tendencia contraria, la de "no tocar". Evidentemente, tratándose de objetos frágiles, sería peligroso que el visitante los toque; desde que se inauguró el Museo Táctil, se han roto ya tres o cuatro de las copias en yeso.

*Museum:* ¿Cómo resolvieron ustedes ese problema que parece particularmente difícil?

*I.P.-B.:* Logramos un término medio. Conseguimos algunos trozos de mármol antiguo, no esculpido, de la Acrópolis, de Delfos y de otras partes. Los visitantes con deficiencias visuales pueden por lo menos tocar la materia prima auténtica en el museo, una especie de "aperitivo" antes de la exploración táctil de las copias.

## Maquetas, juegos y el Optacon

*Museum:* Volvamos a las salas de exposición...

*I.P.-B.:* Sí. En la segunda sección se presentan unas maquetas arquitectónicas. Por ejemplo, se puede "visitar" el Partenón al tacto. Pero en esta sección no se presentan sólo estructuras antiguas. Los ciegos que nos ayudaron a elegir los temas para esta sección expresaron su interés por la arquitectura contemporánea, que para ellos es una suerte de enigma, e insistieron en que se incluyeran maquetas de edificios modernos, por ejemplo, un hospital y un inmueble de viviendas. El museo presta así un servicio educativo que tiene por objeto tanto la vida moderna como los aspectos históricos.

En la tercera sección se exponen pinturas ejecutadas por niños con deficiencias visuales, las cuales lamentablemente no están al alcance de los visitantes completamente ciegos. Esta sección es ampliamente internacional, pues los cuadros proceden de catorce países.

La cuarta y última sección es en realidad un salón de exposición y venta de elementos auxiliares y objetos destinados a las personas con deficiencias visuales. Hay máquinas de escribir en braille procedentes de varios países, juegos en braille de distintos tipos (incluso juegos de mesa y un cubo de Rubik cuyas superficies se reconocen al tacto) y un Optacon.

*Museum:* ¿Un Optacon?

*I.P.-B.:* Se trata de una máquina revolucionaria que puede leer una página impresa normal y transformarla en caracteres en relieve que se leen con los dedos, como el braille. Lamentablemente todavía es muy cara.

*Museum:* Usted dijo que esta sección es también sala de ventas.

*I.P.-B.:* Así es; los objetos y materiales auxiliares se venden a precio de costo. ¡Por suerte, el cubo de Rubik no es tan caro como un Optacon!

*Museum:* ¿Y las exposiciones temporales?

*I.P.-B.:* Nuestras exposiciones tienen generalmente gran éxito. No hace mucho presentamos una de instrumentos musicales viejos, pero no antiguos, en su mayoría del siglo XIX. Había una lira, flautas de Pan, una guitarra y un *baglamas*, que es una suerte de pequeño *bouzouki* (instrumento de cuerdas muy popular en Grecia). Los visitantes ciegos se interesaron mucho por esta exposición, tal vez porque su comprensión es casi tan buena como —sino igual a— la de los videntes. Se trataba de una exposición “al tacto” y “al oído”.

### Los visitantes

*Museum:* ¿Quiénes son los visitantes del Museo Táctil?

*I.P.-B.:* Recibimos un millar de visitantes por año, con variaciones estacionales como en la mayoría de los museos. Como dije al principio, no todos los visitantes son ciegos. Los niños de las escuelas locales, por ejemplo, visitan el museo porque las secciones de antigüedades y de arquitectura les permiten abordar en forma simple y panorámica la historia griega que están estudiando.

Naturalmente, la mayoría de los visitantes del Museo Táctil son personas con deficiencias visuales de distinto grado, en su mayoría griegos; pero a medida que el museo se hace conocer en el extranjero, recibimos visitantes de Italia, Noruega, Bélgica, Reino Unido, Estados Unidos de América, Unión Soviética, Francia y otros países.

*Museum:* ¿Cómo reaccionan los visitantes ante el museo?

*I.P.-B.:* Los visitantes me han enseñado muchas cosas. No sólo les pedimos que toquen, sino también que hablen; y no se muestran nada reticentes. Reaccionan con pequeñas exclamaciones, se llaman entre sí o nos llaman a nosotros y utilizan constantemente el verbo “mirar”, por paradójico que resulte.

No hace mucho ayudé a un visitante a palpar la escultura de un caballo a la que le faltaba la mitad. Le pregunté si se daba cuenta de que estaba quebrada. “Naturalmente”, me respondió, “y si se fija bien, como yo, verá usted que también le falta una oreja.” Lo extraordinario es que ¡nunca me había dado cuenta de que a ese caballo le faltaba una oreja!

### Dos consejos

*Museum:* ¿Cómo se financia el Museo Táctil?

*I.P.-B.:* Del Estado hemos recibido sumas mínimas para la financiación inicial y los gastos corrientes. En lo fundamental, por ser una iniciativa de carácter privado, el Museo Táctil integra su presupuesto con donaciones de diversos orígenes. Muchos de los donantes de Grecia tienen familiares ciegos; las donaciones de ese tipo se alientan mediante desgravaciones impositivas. Los gastos corrientes se sufragan también con la renta obtenida por donaciones de ciudadanos grecoamericanos que han creado fundaciones filantrópicas.

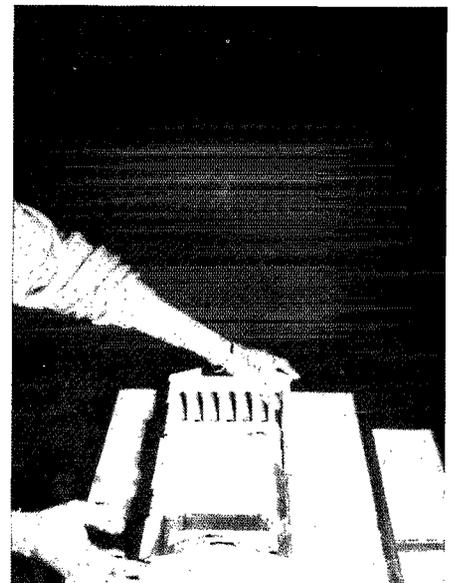
*Museum:* ¿Qué consejos daría usted a las personas o a los grupos que quisieran crear un museo como el suyo?

*I.P.-B.:* Les daría dos consejos. El primero, invitar a los ciegos a participar en todas las etapas de preparación y diseño. Hay que saber qué desean tener en el museo, cuál les parece la distribución ideal, qué clase de exposiciones temporales les gustaría tener. La consulta y cooperación de los no videntes hace que sea también “su” museo.

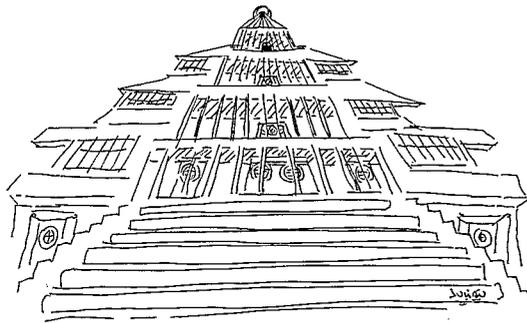
El segundo consejo consiste en considerar que un museo para ciegos debería llegar a ser inútil. Con el director, Emmanuel Kefakis (no vidente), comparto el deseo de que en el futuro se pueda prescindir del Museo Táctil. Ello ocurrirá cuando todos los museos de Grecia hayan abierto secciones para los ciegos y otras personas impedidas; entonces ya no se necesitarán museos especiales. ■

(Texto original en inglés)

Gracias a las copias de esculturas y a las maquetas arquitectónicas, los visitantes descubren su patrimonio en el Museo Táctil de Atenas.



# Los museos:



El museo tradicional.

Dibujo realizado por Julián

## *innovación, educación y cooperación internacional*

Las estructuras destinadas a la educación y a la acción cultural de los museos han conocido distintos procesos de creación y consolidación a nivel internacional. Una muestra de ello son las distintas denominaciones que suelen encontrarse en este ámbito: departamentos o servicios de difusión de educación, pedagógicos, de extensión, de vulgarización, etc.

Un estudio de cómo el museo asimila y proyecta su función educativa, las distintas metodologías que emplea y su evaluación nos proporcionaría las claves necesarias para entender los avances, retrocesos e incluso estancamientos que se están viviendo en este campo. Dicho estudio mundial sería de gran interés, no solamente para los museólogos, sino también para las instituciones responsables de la política museológica y para las instituciones que, como la Unesco y el ICOM, se preocupan por el avance de la educación y de la museología.

Un estudio tan complejo requeriría la intervención de un equipo de profesionales y el apoyo de las instituciones anteriormente citadas. Por el momento nos limitamos a exponer la siguiente reflexión en espera de una mayor profundización del tema.

### *A mediados del siglo: un aletargamiento*

Las iniciativas más innovadoras en lo que atañe a la proyección educativa y cultural de los museos han correspondido a las etapas más democráticas y han tenido una relación muy directa con las nuevas tendencias pedagógicas de cada periodo. Por el contrario, en etapas políticas de distinto signo podemos hallar frases como ésta: "Libres nosotros de aquel afán pedagógico y erudito, lo subordinamos todo a que la obra artística alcance la plenitud de su valor e, individualizada en lo posible, dé en un ambiente propicio el

máximo de su rendimiento estético."<sup>1</sup> Recogiendo el espíritu de esta cita, suficientemente significativa y posiblemente aplicable a diversos países, el devenir de los museos ha soportado en muchos países un largo aletargamiento a mediados de nuestro siglo, siguiendo su curso sin demasiadas modificaciones en materia educativa y potenciando una proyección cultural de carácter elitista.

El aire renovador de finales de la década de los sesenta llegó también a los museos: surgieron nuevas iniciativas museológicas, se reforzaron las experiencias pedagógicas ya existentes y se crearon nuevas expectativas en aquellos países donde poco o nada se había hecho para desarrollar la función educativa y cultural de los museos.

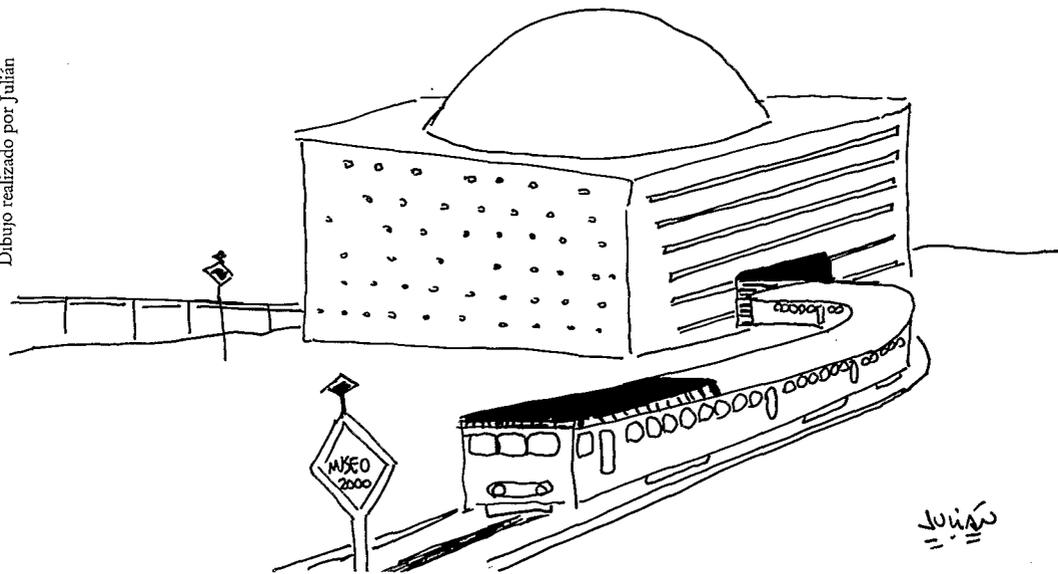
No siempre las iniciativas educacionales renovadoras surgieron del propio museo, sino, en muchos casos, de personas en cierta medida ajenas a él. Estos nuevos profesionales aplicaron nuevos métodos según el pensamiento y la tradición cultural de cada país y según sus posibilidades infraestructurales y presupuestarias. Es importante resaltar aquí el papel difusor y en ocasiones promotor desempeñado por la Unesco y el ICOM, ya que su intervención ha facilitado y guiado a los nuevos educadores de museos.

A la creciente demanda de actividades educacionales y culturales en los museos por parte del público, y sobre todo de los educadores y animadores culturales, no ha correspondido en general un mayor apoyo infraestructural por parte de las administraciones públicas, responsables de la gestión de la mayoría de los museos. Así, en la actualidad, en lugar de existir una tendencia a la estabilización y ampliación de los recursos para dichas actividades, a la potenciación del avance cualitativo y cuantitativo y a su plena integración de la tarea museal, estos

Andrea A. García i Sastre

Licenciada en bellas artes de la Universidad de Barcelona, en 1972 inicia en esa misma ciudad el movimiento de renovación de la proyección cultural y educativa de los museos, que más tarde se extenderá a nivel nacional. Desde 1979 a 1986 dirige el Servicio de Difusión Cultural de Museos del Ayuntamiento de Barcelona. Actualmente dirige el Departamento de Educación y de Acción Cultural del Museo de Arte de Cataluña, participando además en cursos de formación de nuevos educadores. Toma parte en diversos encuentros del ICOM y de otros organismos internacionales.

Dibujo realizado por Julián



departamentos tienden a estar cada vez más desatendidos por la administración y más aislados en el seno de la institución. El desánimo reinante en muchos de los departamentos concernidos ha hecho mella incluso en algunos de sus miembros más antiguos. Esta situación es uno de los temas de reflexión; aparentemente procede en gran medida de la actitud conservadora y/o contraria a los servicios educativos y culturales de muchos de los profesionales de museos, que vieron en la creación de esos departamentos una suerte de "ocupación del territorio"<sup>2</sup> que hasta entonces creían cubrir. El origen de esta situación podría también radicar en una cierta reserva de los estamentos superiores ante frases tan elocuentes como "El museo puede ser un instrumento de educación popular valioso, que coadyuva en la transformación social".<sup>3</sup>

### *La cooperación internacional: confirmación y estímulo*

Es evidente que el trabajo y el intercambio de ideas y experiencias entre profesionales facilita el avance, confirma la labor efectuada y estimula nuevas iniciativas. Por ello, todo esfuerzo dirigido a debatir temas profesionales debería ser asumido desde los museos y apoyado por las administraciones de cada país, ya que es de suma importancia analizar y debatir el presente y el futuro de la museología. En este sentido, quisiéramos resaltar la tarea realizada por la Unesco en sus distintos programas de acción, dirigidos mayoritariamente al desarrollo de la labor educativa de los museos.

De los distintos programas efectuados, destacaremos el seminario interregional "Museos y educación", llevado a cabo en Guadalajara (México) en el mes de marzo de 1986, sin olvidar los avances que habían propulsado antes los enunciados que en el año 1972 surgieron en Chile, en

la mesa redonda sobre el desarrollo y el papel de los museos en el mundo contemporáneo. Esos enunciados afectaron a los nuevos planteamientos museológicos de toda América Latina, teniendo también repercusión a nivel internacional. Las recomendaciones que surgen de las reuniones internacionales, si bien son asumidas por un buen número de profesionales, no siempre pueden ser llevadas a la práctica en los museos, pues ello comportaría un cambio de concepto y método de trabajo que no todos estos centros quieren o pueden aceptar.

Si después de cada encuentro pudieran publicarse y difundirse ampliamente todos los materiales presentados, su repercusión sería mucho mayor, ya que la posibilidad de debate en distintos ámbitos y niveles propiciaría lentamente un cambio de mentalidad.

### *El seminario de Guadalajara: una etapa importante*

Quisiéramos transmitir sucintamente a los lectores de *Museum* los aspectos principales del seminario "Museos y educación", con algunas de las citas más significativas. Los temas presentados en las ponencias y comunicaciones respondían a los siguientes objetivos a debatir: a) analizar la función educativa de los museos en los distintos tipos de sociedades y definir estrategias para fomentarla en el próximo decenio; b) identificar el tipo de investigaciones que se han de realizar para mejorar las funciones educativas de los museos; c) examinar los métodos apropiados para poner de relieve el patrimonio nacional y mundial, reforzando la identidad cultural de cada país; y d) analizar los programas existentes de formación de educadores de museos y formular propuestas para mejorar esta formación.

En todas las intervenciones se ofreció

El museo aséptico moderno.

1. Marqués de Lozoya, Prólogo de *Anales y boletín de los museos de arte de Barcelona*, vol. I, nº 1, 1941.

2. Francesc Tarrats Bou, "El departamento de educación y acción cultural dentro de la estructura del museo", *VI Jornadas Nacionales DEAC Museos*, p. 37-47, Valladolid, Ministerio de Cultura (Dirección General de Bellas Artes y Archivos), 1988.

3. Miriam Arroyo de Kerriov, "El museo comunitario como contribución a la educación permanente y a la popular", Seminario "Museos y educación", Guadalajara (México), Unesco, 1986 (inédito).

un marco referencial que explicaba el nivel cultural de la mayoría de la población, la situación de la enseñanza y los criterios museológicos y museográficos más representativos de cada país participante. (Estuvieron presentes treinta y un especialistas representando a veintidós países del continente americano, de Europa y de África, más observadores de cuatro países.)

Los países con una tradición museopedagógica más larga coincidían en ser los que disponían de una estructura educativa más completa, o sea una capacidad de escolarizar todas las capas del tejido social y disponer de mayores recursos para la formación de educadores y educandos. En los países en vías de desarrollo la estructura educativa es menos sólida en cuanto que debe atender a una densidad de población muy superior, concentrada en las grandes urbes o muy diseminada en zonas rurales poco comunicadas. Los avances educativos no pueden ser aplicados por falta de recursos, limitando involuntariamente la formación de maestros y estudiantes. Una gran parte de los niños en edad escolar se ve obligada a trabajar para ayudar a la economía familiar.

Otro aspecto importante a destacar es la urgente necesidad de estos pueblos de luchar por la recuperación de su propia identidad, ya que los largos periodos de colonización extranjera que han sufrido no sólo han frenado el avance de las culturas autóctonas, sino que también han creado y crean una cierta confusión cultural. Así, mientras que a los países industrializados tanto la educación como la institución misma del museo les permiten perpetuar el propio poder económico y sociocultural ya estabilizado, en los países en desarrollo es un medio de sensibilización y el patrimonio un irrenunciable recurso educativo y cultural, que permite a estos países colaborar en la recuperación de su identidad, consolidarla y crearse un futuro independiente, abierto a la comprensión de otras culturas.

Salvando las diferencias descritas y abundando en los temas relativos al museo, a la educación y a la relación entre ambos, se hallaron preocupaciones comunes que afectaban al colectivo profesional. Todos los asistentes al seminario trabajaban con colectivos procedentes de la enseñanza formal (alumnos y profesores) y con organizaciones de carácter cultural y recreativo, cubriendo también la formación permanente de jóvenes y adultos.

### *Material, público y comunicación*

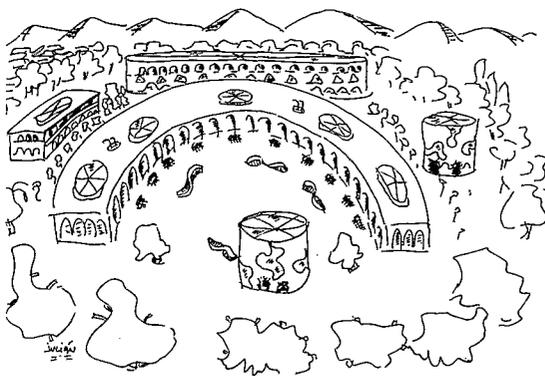
En cuanto al museo, se vio la necesidad de reflexionar sobre la validez de los criterios museológicos y museográficos. En muchos museos, por ejemplo, hay un desequilibrio entre el tipo de mensaje transmitido por el museo y las posibilidades reales de descodificación por parte del "receptor" no especialista. Se comprobó que en general "la información se detiene en los límites (del museo), desprovista de elementos de apoyo que vincule los objetos al fenómeno sociohistórico en el que fueron creados",<sup>4</sup> y se aceptó la idea de Tomislav Sola de que "la mayoría de las exposiciones en los museos, son —a pesar del gran esfuerzo desplegado en la disposición estética, las grandes iluminaciones, etc.— todavía un tipo de almacenes abiertos, una idea similar al almacenaje de estudio".<sup>5</sup>

De todo ello se desprende la necesidad de investigar el objeto con una intención pedagógica, aspecto ampliamente explicado en mi ponencia sobre investigación<sup>6</sup> y en la exposición de Yani Herreman<sup>7</sup> cuando dice: "El objeto puede ser observado, percibido, estudiado y aprehendido con distintos criterios y bajo diferentes conceptos." Sin duda, la lectura pluridisciplinaria del objeto y de su entorno original nos ayudará a encontrar el mejor sistema de comunicación museográfica y permitirá crear el material didáctico y de divulgación complementario. Así, la investigación del educador de museos debe recaer sobre el objeto, el público y los medios de comunicación museal.

En este aspecto se hicieron notar las dificultades reales de efectuar programas de investigación museopedagógicos, ya que los órganos rectores del museo no siempre comprenden esta necesidad y paralizan o bien no dotan de recursos los proyectos necesarios, que normalmente requieren la participación y/o la coordinación con otros especialistas e instituciones.

La falta de coordinación es otro de los problemas que afectan al museo, y quizá es uno de los más sentidos por los servicios de educación y acción cultural. Pocas veces existe una coordinación entre los distintos departamentos del mismo museo y, por otra parte, la relación con otras instituciones y profesionales no adscritos al centro es muy escasa. También hay problemas de coordinación entre la escuela y el museo, que proceden mayoritariamente de la falta de informa-

El museo abierto a su contorno.



Dibujo realizado por Julián

ción entre ambas instituciones. La falta de planificación conjunta y la ausencia de formación museodidáctica de la mayoría del profesorado repercute negativamente sobre los estudiantes, que recorren las salas como autómatas, retraídos por el ambiente, aburridos y cansados, por no haber sido suficientemente estimulados.

Como punto final de nuestro resumen del seminario de Guadalajara, cuyos resultados, desgraciadamente, aún no han sido publicados, queremos referirnos a un tema presente en las ponencias, comunicaciones e intervenciones: la formación del educador de museos. Es evidente que la formación actual de la mayoría de estos especialistas es incompleta. La tarea que desempeñan es muy amplia y variada y requiere una formación que exige el concurso de varias disciplinas: la que justifica la propia especificidad del museo y sus disciplinas complementarias, introducción a la psicopedagogía, a la sociología, a la museología y a las técnicas de comunicación de masas.

Por cierto, la formación dentro de estos parámetros no es la más corriente; tampoco parece serlo la capacitación del personal docente acerca de los métodos y

las posibilidades de educación en los museos.

### *Se busca: un cambio de mentalidad*

A nuestro parecer, el museo se innovará sólo cuando se opere un cambio de mentalidad en los distintos sectores implicados directamente en él: políticos, museológicos en sus distintas especialidades, docentes y de animación cultural. En la creación de esta nueva mentalidad pueden jugar un importante papel las instituciones internacionales como la Unesco y el ICOM.

No quisiéramos terminar sin hacer resaltar la necesidad de continuar trabajando conjuntamente en seminarios internacionales, nacionales y locales, que nos permitan profundizar en los temas más candentes y hallar nuevas directrices museológicas. Creemos que si insistimos conjuntamente será más fácil hallar los caminos que permitan el cambio del museo en todas y en cada una de sus funciones, y con ello también contribuiremos a alcanzar una mejor calidad de vida. ■

4. Marta Arjona, "Museos y educación". Seminario "Museos y educación", Guadalajara (México), Unesco, 1986 (inédito).

5. Tomislav Sola, "Museum education. Museology and identity", Seminario "Museos y educación", Guadalajara (México), Unesco, 1986 (inédito).

6. Andrea A. García i Sastre, "La investigación pedagógica y el museo", Seminario "Museos y educación", Guadalajara (México), Unesco, 1986 (inédito).

7. Yani Herreman, "Museos y educación en América Latina y el Caribe", Seminario "Museos y educación", Guadalajara (México), Unesco, 1986 (inédito).

### Un encuentro a través del tiempo.



Foto gentilmente prestada por la autora.

## *Elementos para un análisis económico de los museos\**

Ahmet Aykaç

El autor, de nacionalidad turca, es profesor de economía y de métodos cuantitativos en el International Management Institute de Ginebra. Antes de asumir esta función, había sido docente en la Universidad de Columbia, donde cursó estudios de postgrado. Es autor de varios libros, monografías y artículos, y ha trabajado como consultante para varias empresas y organizaciones internacionales.

Hoy, cuando los museos desempeñan un papel cada vez más importante en la conservación de las creaciones, tanto del pasado como modernas, en el terreno de las ciencias, las artes, la cultura y la tecnología, se enfrentan sin embargo —tanto los museos públicos como los privados— con los problemas propios de la crisis económica actual. En consecuencia, la gestión de los museos requiere actualmente algo que vaya más allá de la mera administración confiada a historiadores del arte, antropólogos y museólogos, o sea un conocimiento práctico de la economía.

En este artículo procuraremos aplicar determinados instrumentos del análisis económico a los museos, a fin de conocerlos mejor desde una perspectiva económica y, con un planteamiento algo más ambicioso, intentaremos deducir los inicios de lo que cabría denominar una “teoría económica de los museos”.

### *¿Qué actividades hay que financiar?*

Partiremos de la definición del museo aprobada por el ICOM en su decimoprimera asamblea general (Copenhague, 1974) y que constituye el artículo 3 de sus estatutos:

El museo es una institución permanente, sin fines lucrativos, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierta al público, en la que se adquieren, conservan, investigan, comunican y se exponen, para el estudio, la educación y el disfrute, los testimonios materiales del ser humano y de su entorno.

Varios aspectos de esta definición, que analizaremos a continuación, se destacan de inmediato y coinciden con las características enumeradas en otras definiciones del museo.

### *La ausencia de fines lucrativos*

Esta cláusula es por lo general de una claridad meridiana y tiene por objeto garantizar que la institución a la que se hace referencia no tratará de imponer una política de precios encaminada a obtener un excedente que pueda distribuirse a los propietarios de los bienes utilizados. Lo que esto entraña —y sus aplicaciones— no resulta tan evidente, pues tras esta designación se esconde la creencia de que una organización sin fines lucrativos es, en cierto modo, radicalmente diferente y, puesto que no actúa movida por el deseo de beneficios pecuniarios, no puede dudarse de la pureza de las intenciones que la guían al perseguir la obtención de beneficios sociales. De ello se deduce que no puede ni debe ser administrada como una institución comercial.

En este modo de razonar se confunden diversos planos. La primera confusión afecta a los costos entendidos en un sentido socialmente relevante y a cifras monetarias que pueden contabilizarse. En términos generales, las cifras contables monetarias carecen de importancia para la mayoría de las decisiones de carácter social, ya que son el resultado de diversas convenciones que tienen por objeto indicar los costos (o beneficios) históricos medidos conforme a los precios del mercado monetario. Las cifras

\* Este artículo es una adaptación resumida del estudio “The economics of museums and their financing: a preliminary analysis”, documento de trabajo redactado por el profesor Aykaç para el Plan regional PNUD-Unesco sobre el patrimonio cultural y el desarrollo en América Latina y el Caribe.

contables no reflejan los costos de oportunidad, que son precisamente los pertinentes a la hora de adoptar una decisión, tanto en el mundo de los museos como en cualquier otro ámbito. Además, sólo en determinadas condiciones muy concretas los precios monetarios corresponden a los costos de oportunidad, y si bien es cierto que se pueden mantener los precios a un nivel inferior haciendo que los beneficios contables sean nulos, desde una perspectiva social no es en absoluto claro que el efecto neto sea positivo.

Parece haber un segundo plano de confusión en lo tocante a los vínculos existentes entre las diversas actividades de un museo. ¿Cuáles carecen de fines lucrativos? Si existe una serie de nexos, ¿cuáles serán los denominados precios de transferencia entre esas actividades? ¿Se pueden generar excedentes en algunas actividades a fin de enjugar los déficits de otras y equilibrar el presupuesto general?

#### *Al servicio de la sociedad y de su desarrollo*

Se trata de un objetivo perfectamente claro, pero no sucede lo mismo con sus implicaciones en el análisis económico. No haría falta un patrón para conocer la eficacia de una actividad al respecto. Desafortunadamente, no existe un patrón aplicable al servicio que prestan los museos a la sociedad y a su desarrollo, salvo las convicciones previas que se tengan. Si se está predispuesto a creer que los museos constituyen una aportación positiva a esos objetivos, eso se verá en los resultados alcanzados. Si uno se inclina, en cambio, a creer que esas actividades son un derroche de recursos, será más bien eso lo que se verá.

La economía posee sus propias definiciones sobre lo que constituye un servicio a la sociedad y a su desarrollo, definiciones que están estrechamente vinculadas a las nociones de bienestar social y de eficacia, pero que no son forzosamente los criterios adecuados o predominantes en el contexto de los museos. El análisis económico se niega a efectuar comparaciones en términos de bienestar entre diversas personas o grupos, y es justo que así sea, aunque la sociedad, en lo que a ella respecta, elige siempre en función de sus propios procesos políticos y en nombre del servicio que se le presta. De igual modo, la noción de desarrollo tiene dimensiones sociológicas, históricas, culturales y políticas, además de la más evidente, la de generación de ingresos. Varios son pues los modos mediante los cuales una actividad puede contribuir

activamente al desarrollo. El grado en el que diversas actividades sociales han sido rebajadas por lo que he dado en denominar “economicismo”, en lugar de ser sometidas a una reflexión económica clara, rebasa probablemente todos los límites.

#### *Las actividades*

Se afirma que los museos llevan a cabo diversos tipos de actividades: adquisición, conservación, investigación, comunicación y exposición, para el estudio, la educación y el disfrute. Se trata, pues, de actividades múltiples con múltiples productos y resultados de la institución denominada museo. Pero, al parecer, no todas las actividades son igualmente importantes. Más adelante las examinaré todas y señalaré la importancia de considerar por separado las distintas actividades, lo que aparecerá con claridad conforme avancemos en nuestros análisis.

La mercancía de que se ocupan los museos está constituida por los testimonios materiales del ser humano y de su entorno. Los museos adquieren, conservan, estudian, comunican y exponen esa mercancía, y al hacerlo producen resultados que se utilizan para “el estudio, la educación y el disfrute”, aportando de ese modo su contribución a la sociedad y a su desarrollo. Desde la perspectiva del análisis económico y de la financiación, es esencial el proceso mediante el cual los testimonios materiales del ser humano y de su entorno pasan a convertirse en el resultado final del estudio, la educación y el disfrute. Analizando este proceso de transformación y los mercados en el seno de los cuales suceden sus diversas transformaciones, podremos ver si esos mercados fallan —y cómo— y, por lo tanto, buscar el modo de poner remedio a sus fallos.

*La adquisición.* Existe un número considerable de objetos que son testimonios materiales del ser humano y de su entorno. De por sí hay un gran número de mercados potenciales en los que se pueden adquirir esos objetos. Pese a las diferencias entre los distintos tipos de museos, esos mercados presentan por lo general dos rasgos característicos: son muy reducidos y la oferta es muy poco elástica. Desde una perspectiva económica, unos mercados de estas características no dan lugar a asignaciones de recursos que permitan mejorar el bienestar social. La capacidad del mecanismo de fijación de los precios, para indicar la evaluación que la sociedad hace de un

bien, queda en entredicho si el mercado es muy reducido. De igual modo, si no se puede aumentar la oferta conforme aumentan los precios es porque no se pueden reasignar recursos suficientes para satisfacer las necesidades de la sociedad. Desafortunadamente, en economía, dos signos negativos no se conjugan para producir una cifra positiva.

Si las exposiciones y demás utilizaciones de los objetos adquiridos se someterán a precios fijos con arreglo a las leyes del mercado, podría definirse claramente la suma máxima que se abonaría por esos objetos, ya que correspondería al valor actual del excedente de beneficios del objeto de que se trata. La suma mínima tendría que bastar para compensar al propietario anterior de lo que a su juicio hubiese cedido. Ahora bien, si la fijación de los precios al final de la cadena —en la fase correspondiente al consumidor— no está sometida a las leyes del mercado, el precio que se pague por el objeto será arbitrario, sea cual fuere, y el hecho de que existan subastas u otros medios de estructurar las ventas de los objetos de esta índole no obsta a la arbitrariedad de los precios fijados. Enviar a un agente comprador dotado de nueve millones de dólares a una subasta es tan lógico como ofrecer ocho o diez millones; las declaraciones del tipo “hemos pagado demasiado”, más que de una realidad son expresión de un deseo. Se plantean así desde la perspectiva del análisis económico varios problemas en lo que se refiere a la adquisición, aun considerando las compras al contado. La cuestión se complica aún más cuando se trata de objetos descubiertos en yacimientos arqueológicos, de los que nos ocuparemos más adelante. En cualquier caso, una vez adquirido, el objeto debe ser cuidado, lo que examinaremos a continuación.

*La conservación.* En la mayoría de los casos la suma máxima que se ha de abonar por la conservación de un objeto puede definirse con toda nitidez, ya que corresponderá al equivalente anual del costo de sustitución, teniendo en cuenta la prolongación de su vida útil por el hecho de ser conservado. Cuando la conservación cuesta más, será más barato sustituir el objeto. A este respecto —salvo raras excepciones— los objetos museísticos se distinguen de todos los otros, pues su costo de sustitución es normalmente infinito; es decir, que si se pierde uno por haberse deteriorado irremisiblemente, no se puede sustituir, y

ello sea cual sea el precio que se esté dispuesto a pagar.

De esta sencilla premisa se desprenden varias conclusiones. La primera es que, salvo que se imponga un tipo infinito de descuento, las actividades de conservación siempre serán beneficiosas, calculadas con arreglo a las técnicas habituales de evaluación de las inversiones, ya que el costo de oportunidad es infinito. En segundo lugar, pese a su rentabilidad, no se puede esperar que un mercado para este tipo de actividades vea la luz por el solo hecho de que intervengan las fuerzas del mercado, habida cuenta del riesgo de costos infinitos. Es, pues, necesario que intervenga una fuerza ajena al mercado.

La índole de esta intervención no consiste en decidir si conviene invertir dinero en actividades de conservación, pues éstas son siempre rentables, sino en decidir en qué momento hay que dejar de gastar dinero en la conservación y determinar el orden de prioridades de los objetos que serán sometidos a un tratamiento de conservación. Evidentemente, también se plantea la cuestión de las distintas técnicas de conservación, pues sus costos son diferentes, imponiéndose un cuidado especial al evaluar el costo de cada método.

*El estudio.* Esta actividad resulta perfectamente clara para los especialistas de los museos, pero su análisis no es tan fácil en términos económicos. En principio no se debería gastar más en esta actividad marginal de lo que puede esperarse obtener de los posibles resultados a que dé lugar, muy marginales a su vez. Este planteamiento habrá de ser también ponderado teniendo en cuenta el elemento de incertidumbre que presenta. A decir verdad, los beneficios económicos que puede reportar el estudio al museo no son tan evidentes, ni siquiera si se espera obtener beneficios. Cabe aclarar que no es mi intención menospreciar las investigaciones realizadas en los museos, sino tan solo preguntarme si deben tener alguna justificación económica. Puede que el mejor modo de abordar la investigación sea considerarla como una aportación intrínsecamente valiosa al acervo de conocimientos que sobre sí misma posee la humanidad.

Dicho esto, hay aspectos del trabajo de investigación que se lleva a cabo en los museos que se pueden analizar desde una perspectiva económica y que podemos agrupar en tres rubros principales: *a)* en qué medida contribuyen a las adquisiciones; *b)* en qué medida contribuyen a las

comunicaciones; y, por último, *c)* en qué medida contribuyen a las exposiciones. El primer epígrafe significa que trabajos de investigación como, por ejemplo, las excavaciones arqueológicas, constituyen una aportación directa a las colecciones de los museos y, por tal concepto, pueden analizarse de modo análogo a las adquisiciones. El segundo epígrafe se refiere a las actividades de los investigadores mismos, como la publicación de las conclusiones de sus estudios, la fotografía de los objetos, la respuesta a las solicitudes de informaciones de carácter técnico, las relaciones con los estudiosos de otra institución, la producción de copias, etc. El último punto abarca actividades tales como la clasificación, la catalogación y la interpretación de las colecciones, y también la documentación de las exposiciones itinerantes.

*La comunicación.* Buena parte de las actividades del museo se consagran a comunicar con el público en general y/o con estudiosos de una disciplina concreta a la que está dedicado el museo. Trataremos aquí sobre la comunicación en un sentido ligeramente restringido, pues más adelante nos ocuparemos de las exposiciones, que constituyen la modalidad más evidente de comunicación de los museos. Analizar las actividades de comunicación de los museos es algo relativamente sencillo, puesto que en su mayor parte pueden comprenderse en el marco de las transacciones comerciales. La comunicación significa un costo y también la expectativa de obtener algún beneficio de ella. Las sumas asignadas a esa actividad deberán, por consiguiente, ser tales que el costo marginal de la comunicación equivalga a los beneficios esperados, también marginales. El costo de la comunicación es más o menos claro y no nos detendremos ahora en él, pero los beneficios deben ser objeto de algún tipo de clasificación, ya que pueden proceder de los investigadores que trabajan en las disciplinas relacionadas con el museo, de los benefactores o del público en general.

En los dos primeros casos se trata de transacciones comerciales en las que la utilidad obtenida por quien recibe la comunicación se reflejará en el precio que esté dispuesto a abonar. Los estudiosos, por ejemplo, convendrán en pagar un precio por los resultados de las investigaciones a que antes nos referimos, pues representan un valor para ellos (y, además, es probable que hayan previsto esos gastos en los presupuestos de sus investi-

gaciones). En el segundo caso, la comunicación con los donantes representa una inversión prometedora de beneficios y que, por lo tanto, hay que considerar como una decisión más en materia de inversiones. Así, pues, podemos dejar ambos aspectos a los dictados del mercado, sin que sea necesaria ninguna medida de intervención.

En cambio, la comunicación con el público no se presenta con tanta nitidez. La finalidad de esta modalidad de comunicación es, presumiblemente, conseguir que el público en general entre en contacto con el museo, y no forzosamente como estudioso de alguna disciplina ni tampoco como donante, sino sencillamente como visitante. Si los precios de entrada a las exposiciones se fijasen conforme a las reglas del mercado, consideraríamos que esa comunicación equivale a la publicidad empleada para dar a conocer una mercancía cualquiera: se invertiría en publicidad hasta que las sumas marginales empleadas generasen ingresos suficientes para autofinanciarse. Pero, como por lo general los precios de los billetes de entrada a las exposiciones son bajos, de aplicarse esa lógica se gastaría poquísimo en esa modalidad de comunicación. Por lo tanto no hay que apoyarse al respecto únicamente en el funcionamiento del mercado, y la intervención que se impone consistirá en ajustar la señal que constituye el precio a fin de poder efectuar en ese aspecto una asignación más eficaz de los recursos.

*La exposición.* Esta actividad es, juntamente con la existencia de una colección permanente, la característica que mejor define al museo. Por consiguiente, hay que prestarle una atención muy especial. Para quienes visitan una exposición, es natural que el hecho de hacerlo represente algún valor subjetivo. Me refiero fundamentalmente a las visitas voluntarias, aunque esta consideración puede aplicarse a su vez a visitas "obligatorias", tales como las organizadas por las escuelas, dado que alguien atribuye un valor a la visita y la organiza. El indicador más preciso de cómo alguien evalúa un servicio es su consentimiento en pagar por él, mientras que en términos similares el valor que para la sociedad tienen las visitas involuntarias reside en el hecho de que alguna institución social consiente en sufragarlas. No parece erróneo considerar, además, que, cuanto más bajo sea el precio, mayor será el número de personas cuya valoración subjetiva superará ese precio, aunque debe advertirse que si

bien unos precios menores pueden aumentar el número de visitantes, no tienen por qué aumentar necesariamente los ingresos, lo que sucede por ejemplo cuando, a partir de una reducción del 10% de los precios, el aumento de las visitas sólo es del 5%. En cualquier caso, la demanda de exposiciones parece corresponder, *a priori*, a las implicaciones en materia de bienestar social de los precios considerados desde la perspectiva de la demanda.

Desde la perspectiva de la oferta, la situación es muy distinta. A partir del momento en que existe el museo, el costo marginal de un visitante adicional que acude a visitar una exposición es nulo. Dentro de unos márgenes muy amplios, el número de personas que visitan un museo en un día determinado no influye en sus costos, por lo que el costo marginal de atender a un consumidor será nulo. Ahora bien, antes de que exista el museo hay que aplicar un análisis distinto, dado que antes de comprometer los recursos se plantea el hecho de si será oportuno para la sociedad asignarlos a un museo en vez de a otra obra. Si las exposiciones se realizasen a precios determinados por el mercado, esos precios (que habrían de reflejar la evaluación que hace la sociedad de los servicios propios de una exposición) podrían ser cotejados con los costos y sobre esa base formular la decisión. Pero como los precios no reflejan ninguna preferencia de esa índole, es preciso hallar otro mecanismo para evaluar los beneficios obtenidos.

### ¿Adónde nos encaminamos?

Tanto conceptual como empíricamente, estamos lejos todavía de comprender adecuadamente la economía de los museos. ¿Qué orientación debemos seguir? A mi juicio, nuestro esfuerzo de reflexión podría dirigirse, con resultados muy fructuosos, a la elucidación del proceso de producción de los museos y a las relaciones existentes entre sus diferentes elementos y aportaciones. La respuesta habitual de los museólogos a estas cuestiones es que ya conocen dichas relaciones, convicción que sin duda corresponde a la verdad desde el punto de vista museológico, aunque no sea forzosamente correcta en sentido económico. Este tipo de reacción es análogo al de los ingenieros que creen conocer todo lo que hay que conocer en un proceso de producción dado; es posible que lo que sepan sean las técnicas de producción, pero las más de las veces conocen some-

ramente la realidad económica de que dependen y es preciso profundizar en ese conocimiento. Otra posibilidad, de amplísimas perspectivas, consistiría en aplicar la teoría de los sistemas a los museos y desarrollar todas sus implicaciones.

Una mejora conexas que podría darse *pari passu* a la comprensión conceptual es la cuestión, de carácter empírico, de la medición y de los indicadores. Tal como he intentado hacer ver, los precios entendidos en el sentido usual de la palabra no son el único elemento de información que tenemos, ni siquiera el más importante. Aunque cabe utilizarlos cuando se dispone de ellos, siempre habrá que hacerlo con cautela, ya que al haber transferencias internas los costos ocultos de esas transferencias constituirán valores esenciales que habrá que determinar. Ya se ha trabajado en este tema, pero aún es preciso dedicar más esfuerzos hasta obtener los indicadores correspondientes a dichos valores ocultos.

Por último, hay que tener presente que el museo es una organización dotada en principio de finalidad. El carácter singular del servicio que presta no debe llevarnos a pensar erróneamente que es preciso inventar un método excepcional para analizarlo. Nos bastarán los métodos e instrumentos habituales de análisis, siempre y cuando se apliquen con la debida cautela. ■

(Texto original en inglés)



## *Los museos y el patrocinio del sector comercial: dando de comer a un petirrojo hambriento*

Fernanda Fedi

Nació en Caluso, provincia de Turín (Italia), y actualmente vive en Milán. Obtuvo una licenciatura en bellas artes, música y espectáculo en la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Bolonia, y ha seguido cursos de perfeccionamiento en museología y museografía en la Universidad de Arquitectura de Milán. Actualmente colabora con el Ayuntamiento de Milán en el proyecto "La escuela en el museo". Es autora de *Il teatro. L'edificio teatrale dalle origini ai giorni nostri* y *Museo Teatrale alla Scala-itinerari didattici*. En su calidad de especialista técnica en las artes visuales y dado su particular interés por la didáctica y el desarrollo de la creatividad, fundó en 1971 un taller de expresión pictórica libre para niños y adolescentes, complementado con clases de historia del arte en las que se aplica una metodología experimental.

En los países de Europa occidental se viene discutiendo desde hace años el concepto de patrocinio y su doble función, por un lado, de financiar el patrimonio cultural y las actividades culturales y, por el otro, de fomentar la responsabilidad social de la empresa. Esta doble función es el resultado de las transformaciones que ha experimentado últimamente la sociedad occidental.

El fenómeno del patrocinio ha pasado a ocupar el primer plano a raíz de la crisis que se produjo a partir de 1968. Al mismo tiempo, las masas juveniles de Europa fueron interesándose cada vez menos por la política y más por las actividades culturales, que hasta entonces les habían sido ajenas. La imposibilidad de poder contar con los recursos económicos que tradicionalmente habían financiado las actividades culturales y con los que se hacía frente a su demanda creciente hizo que el sector privado contemplara la función del patrocinio para colmar el vacío.

En Italia, por ejemplo, los legisladores tuvieron la feliz intuición de promulgar la ley 512 de 1982, que contiene disposiciones de exención fiscal destinadas a promover los quehaceres culturales de mayor importancia. Esta legislación abarca un campo muy extenso, pese a lo cual sigue siendo incompleta e imprecisa.

No obstante, un resultado positivo es que la ley permite soslayar los trámites burocráticos mediante la donación directa. En muchos casos, este sistema

evita retrasos innecesarios e interminables peregrinaciones a través de la lenta maquinaria burocrática del Ministerio de Hacienda. Como ejemplo de este tipo de patrocinio, cabe mencionar la restauración de la iglesia de San Satiro de Milán, realizada gracias a la donación de un banco. Esta donación proporcionó a su vez al banco ventajas fiscales y una imagen prestigiosa.

### *Práctica y legislación*

A lo largo del último decenio se han organizado numerosos debates y mesas redondas sobre el tema del patrocinio. Entre estas reuniones mencionaremos el simposio celebrado en Bolonia (Italia) en febrero de 1988 sobre el tema "El patrocinio: práctica y legislación". Esta reunión tenía por objeto favorecer un intercambio de ideas entre directores de museos y museólogos de diferentes países sobre el tema del patrocinio y sus repercusiones en el arte y en la vida de los museos. La elección del barrio comercial de Bolonia durante la Feria del Arte como lugar de reunión fue acertada bajo todo punto de vista, ya que la Feria del Arte es, además de mercado, fuente de cultura: cultura para estudiar y cultura para interpretar.

No obstante, dada la limitada asistencia de participantes de diferentes países, aunque estimulante, el simposio sólo alcanzó parcialmente el objetivo inicial que se había propuesto. En efecto, los temas no se trataron en un marco tan

internacional como habría sido deseable. Pero, pese a sus limitaciones, el simposio aportó una útil contribución a la comprensión del patrocinio de las actividades artísticas y de los museos en la Europa de hoy.

El coordinador de la reunión, Eugenio Riccomini, superintendente del patrimonio cultural de las provincias de Parma y Piacenza, señaló que el concepto de patrocinio, tal como se practica en Italia, ha sido importado de los Estados Unidos de América y que se trata de un fenómeno reciente en lo que se refiere a las artes; la industria del libro sin embargo, se ha beneficiado del patrocinio desde hace ya largo tiempo. En opinión del coordinador, la tendencia de Italia al patrocinio del sector privado es prueba de debilidad por parte del Estado.

Sobre este punto señaló la diferencia entre Italia y la vecina Francia, donde la política del Estado ha sido más atinada y menos burocrática. "Por supuesto", dijo, "la situación de Italia es muy peculiar y no puede compararse fácilmente con la de otros países. Nos encontramos con una situación tan poco común como es la de una auténtica superconcentración de los bienes culturales." No obstante, el especialista no dejó de lamentar la escasa financiación que el Estado dedica a las artes y que puede cifrarse en tan sólo el 0,04% del presupuesto nacional, cuantificación que en realidad se reduce al 0,002% una vez deducidos los costos salariales y administrativos.

Maurizio Modugno, miembro de la Presidencia del Consejo de Ministros, señaló que era necesario completar la ya mencionada ley 512 de 1982, para lo cual sugirió que se constituyese una comisión nacional encargada de examinar y definir esta nueva forma de apoyo legislativo en todas sus ramificaciones, tanto desde el punto de vista jurídico como práctico. "Por ejemplo", observó, "una de las cuestiones a resolver es la relación entre las inversiones de los patrocinadores y las ventajas dimanantes de la promoción de su imagen. Un paso adelante podría consistir en establecer una escala móvil de ventajas fiscales. Podría establecerse, por ejemplo, una escala que ofreciese ventajas fiscales inversamente proporcionales a la rentabilidad garantizada del prestigio obtenido por un programa cultural o artístico que el patrocinador decidiese apoyar." Esta medida favorecería el patrocinio de proyectos que no entrañan necesariamente grandes anuncios publicitarios, pero que son prometedores desde el punto de vista artístico y cultural, tales

como la recuperación de archivos bibliográficos y la conservación y restauración de monumentos.

Maurizio Modugno señaló que el patrocinio puede ser un medio para colmar las lagunas endémicas que se observan en el apoyo del Estado: "No se puede pedir al Estado que restaure todo ni que intervenga en todas partes. Más que aumentar el presupuesto del Estado destinado a las artes, habría que adoptar medidas legislativas apropiadas para canalizar y fomentar el verdadero potencial del patrocinio."

### *Triple aumento, aunque su función siga siendo secundaria*

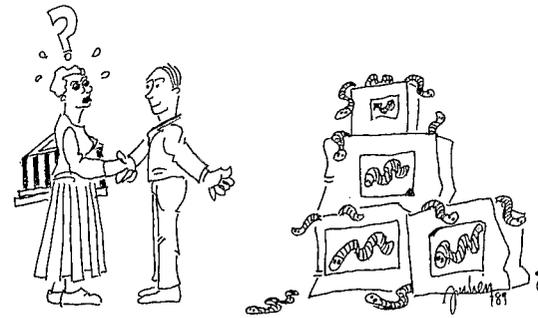
Otro orador que intervino en el simposio de la Feria del Arte de Bolonia, Leonce Beckemans, miembro del Instituto Europeo de Administración Pública (Maastricht, Países Bajos), sólo examinó el apoyo financiero del sector privado en algunos países europeos, considerando que no es posible establecer un paralelo con la misma forma de acción en los Estados Unidos. Explicó que en Francia el patrocinio ha alcanzado el equivalente de 1% de la totalidad de los gastos públicos destinados a las artes, mientras que en los Países Bajos la cifra es del 4%. Después de enumerar los aspectos positivos del patrocinio privado, Leonce Beckemans formuló algunas críticas. El patrocinio privado apoya más bien proyectos grandiosos, y está casi exclusivamente en manos de unas pocas multinacionales, por lo que su forma de enfocar la cuestión no es enteramente fiable. No obstante, según observa Leonce Beckemans, la participación de las empresas europeas en el patrocinio privado se ha triplicado, aunque su función siga siendo menos importante que la financiación pública.

Afirmó además: "La cultura no es un producto puramente económico, como otros muchos artículos destinados al consumo. Por ello, no hay que establecer una distinción demasiado tajante entre apoyo público y privado. Es necesario contemplar el arte con criterios más pluralistas."

David Elliott, director del Museo de Arte Moderno de Oxford (Reino Unido), dio al debate un tono más polémico. "En Gran Bretaña tenemos un pajarito con el pecho rojo. Se llama petirrojo y es un pájaro que, para mantenerse en vida tiene que comer una cantidad de gusanos equivalente al doble de su peso. En estos momentos, estoy aquí [...] como representante del petirrojo, con la

única diferencia de que en mi caso no se trata de gusanos, sino de patrocinio."

Luego prosiguió diciendo: "El poder corrompe, el poder absoluto corrompe de manera absoluta. Y esto es tan válido en nuestro siglo como lo fue en los siglos XVI y XVII. El poder no es sólo físico o



Dibujo realizado por Julien.

militar, sino que se apoya en una base económica, siendo en alguna medida cierto que, desde el punto de vista del mercado y del prestigio, los museos más ricos forman parte de la estructura del poder de los países desarrollados y pueden incluso ser la expresión 'social' de su poder."

David Elliot mencionó asimismo la contribución especialmente importante de la Association for Business Sponsorship of the Arts a lo largo de los últimos años y añadió que actualmente, en el Reino Unido, existen premios que se conceden con el fin de alentar el patrocinio. Citó cifras concretas sobre la realidad financiera del Museo de Oxford: entre el 30 y el 40% del medio millón de libras esterlinas de gastos anuales procede del Arts Council, organismo gubernamental; el 5% de las autoridades locales y del 55 al 65% restante de donaciones de patrocinadores.

¿Son válidos todos los medios para obtener un patrocinio?, se preguntó luego. "Nosotros hemos intentado, aunque parezca a veces irónico, obtener el apoyo de la familia real, especialmente popular en la recaudación de fondos en los Estados Unidos. De hecho, la presencia de algún personaje real en un acto de recolección de fondos es absolutamente indispensable." Elliott terminó diciendo que "la única vía posible es no apartarse nunca de la verdad: la palabra patrocinio no debe nunca constituir un eufemismo para designar la censura."

## *Dos mil millones de liras y el "patrocinio social"*

Según Umberto Baldini, ex director del Instituto Central de Restauración de Roma, el problema más delicado es el de la elección del proyecto que se patrocinará. Los quehaceres culturales de gran importancia requieren la máxima atención de los expertos. Cuando es preciso restaurar bienes inmuebles que pertenecen a toda la humanidad, el patrocinio es de primordial importancia. Si, por ejemplo, el Estado italiano hubiese sido el único encargado de financiar la restauración de la capilla Brancacci de Florencia, la restauración hubiese durado mucho más tiempo del que fue necesario gracias a los fondos adicionales suministrados por una empresa (dos mil millones de liras). La restauración no sólo incluyó los frescos más conocidos de Masaccio, que la capilla alberga, sino también todo el edificio. La financiación privada no sólo hizo posible la restauración de ese famoso objeto de arte (al que algunos benefactores podrían haber limitado su inversión para promover su imagen), sino también —lo que es una prueba de inteligencia y sensibilidad— la restauración de su entorno, en apariencia menos prestigioso.

Entre los últimos oradores que intervinieron en el simposio de Bolonia cabe mencionar a Vladimir Gorianov, de la Unión de Artistas Soviéticos, quien, entre otras funciones, desempeñó durante mucho tiempo la de comisario soviético de la Bienal de Venecia. Gorianov señaló que "la situación de la Unión Soviética es por supuesto muy distinta a la de otros países aquí representados, en el sentido de que no hay —ni puede haber— patrocinio privado. Es verdad que sentimos la necesidad de algún tipo de patrocinio, pero, por el momento, no es tanto por razones económicas, sino por razones de índole moral. Por apoyo moral entiendo la creación de una situación sociocultural que atraiga la atención de la comunidad. Lo que cabría llamar "patrocinio social" podría tener gran importancia. Su valor sería pedagógico, además de servir de cauce a la expresión de la opinión pública para que ésta influya a su vez en la política cultural del Estado."

Vladimir Gorianov puso como ejemplo un fenómeno acaecido recientemente en Moscú, ciudad cuya población alcanza actualmente cerca de diez millones de habitantes. Las autoridades municipales habían aceptado la propuesta de construir

una nueva carretera de circunvalación de la ciudad, cuyo trazado atravesaba el centro histórico que alberga algunos palacios notables del siglo XVIII. En respuesta a la preocupación general por estos edificios, se creó un grupo que no sólo financió la restauración de los edificios amenazados, sino que proporcionó también mano de obra para colaborar en la restauración.

De hecho, la iniciativa de esos ciudadanos fue tan decidida que llevó al abandono del proyecto de la carretera de circunvalación. Este tipo de acción es un ejemplo de cómo el "patrocinio social" puede contribuir a cambiar la política cultural. "Por esta razón", prosiguió el representante soviético, "sentimos la necesidad de un patrocinio social y, en consecuencia, hemos creado una Fundación Cultural Nacional que se propone varios objetivos, especialmente la recaudación de fondos para la restauración, la organización de exposiciones y la promoción de las artes. La idea no consiste en hacer dinero por el dinero mismo, sino en reunir todo tipo de fuentes de financiación para apoyar proyectos socioculturales concretos. El problema no es si hay o no patrocinadores, sino que éstos sean personas ilustradas."

Otra contribución provino de un nuevo personaje del mundo de los museos de Bolonia, Pier Giovanni Castagnoli, director del Museo de Arte Moderno de la ciudad. Reconoció que hay pocas esperanzas de que se produzcan en Italia cambios en la política de financiación pública de las artes. Observó que los problemas son graves, especialmente en cuanto a que las organizaciones locales puedan reunir los fondos necesarios y señaló que tal vez el medio más prometedor para superar las dificultades fuese el de cambiar la estructura propiamente dicha de la administración de los museos. Propuso que se formasen administraciones financiadas con fuentes públicas y privadas. La gestión funcionaría más o menos como la de una empresa, con un consejo de administración constituido por "inversores" públicos y privados representados por un solo director; los presupuestos serían aprobados por todas las personas concernidas. Señaló que esta solución sería naturalmente difícil, ya que no hay precedentes de acuerdos de esta índole en Italia. Destacó asimismo la importancia de remodelar la ley 512 de 1982 para otorgar ventajas fiscales a cambio de donaciones de obras de arte a los museos. Sobre este mismo tema, subrayó la necesidad de rehabilitar especialmente la cláusula (que se había supri-

mido al debatirse la ley por primera vez) en virtud de la cual se concederían otras exenciones fiscales en el caso de donaciones de obras de arte a pequeños museos locales, y que constituyen un medio rápido para incrementar sus colecciones.

## *Exención fiscal, imagen y ... cultura*

Después del simposio de Bolonia, el tema del patrocinio se trató en otra reunión internacional sobre museos celebrada en septiembre de 1988 en el Palazzo delle Stelline, en Milán. Mercedes Garberi, directora de las colecciones municipales de Milán, informó en dicha reunión sobre una exposición organizada conjuntamente por dicho museo y un patrocinador. La experiencia no se limitaba a la ayuda financiera aportada, sino también al hecho de que se estableciera una colaboración permanente. La exposición, titulada *Ritrovare Milano* (Redescubriendo Milán), se celebró en el castillo Sforza y en ella se exhibió el material reunido con el fin de convertir la historia de Milán en un proceso de aprendizaje. Fue una empresa municipal y no privada la copatrocinadora de la exposición, aunque lo hizo con un presupuesto digno de las mejores tradiciones del mecenazgo. El patrocinio de los museos por parte de empresas públicas es una tendencia que los países occidentales, y aun los otros, deberían estudiar.

Si tuviera que sacar una conclusión del breve análisis que acabo de hacer sobre el patrocinio de los museos por parte de las empresas, diría que puede esperarse que haya una cooperación más estrecha (especialmente en los países cuyos sistemas socioeconómicos propician la adopción de este método) entre el Estado y los sectores privados en aras del bien público. Quizás el rasgo más importante del patrocinio radique hoy en la evolución de los motivos que lo determinan. Teóricamente, los patrocinadores se volverán cada vez más generosos hasta el punto en que no sólo ofrecerán dinero a cambio de exenciones fiscales o del prestigio necesario para crearse una imagen, sino que también contribuirán al desarrollo de nuestra cultura, una cultura en la que estén presentes todas las fuerzas de la sociedad. ■

*(Texto original en italiano)*

## *Londres recuerda a Sigmund Freud: creación de un museo, de empleos y de relaciones humanas*

David C. Devenish

Diplomado en arqueología en la Universidad de Gales en 1959, fue asistente de museo en Kingston upon Thames de 1962 a 1965. De 1965 a 1967 fue conservador de antigüedades del Museo de Coventry. En 1966 obtuvo un diploma de la Asociación de Museos (AMA). Fue curador del Museo de Gibraltar de 1967 a 1970 y conservador de arqueología del Museo del Condado de Hampshire de 1971 a 1973. De 1973 a 1982 fue curador del Museo de Hastings y en ocasiones tesorero honorario. Fue vicepresidente y presidente de la Federación Sudoriental de Museos y Galerías de Arte y director del Museo de Barbados de 1982 a 1985.

*En un artículo del presente número, Kenneth Hudson apunta socarronamente que ningún museo es inútil, ya que la mayoría, si no todos, ofrecen por lo menos empleo a su personal. En este trabajo, David Devenish relata los logros y problemas de un proyecto de creación de un museo interesante por sí mismo y que al mismo tiempo ofreció empleos temporarios, por lo menos de jornada parcial, a treinta y tres desempleados, algunos de ellos con experiencia profesional en museos.*

*De este informe se desprende que algunos museos pueden desempeñar funciones inesperadas relacionadas con la economía (y las relaciones humanas) en los países industrializados con altos índices de desempleo.*

El gobierno del Reino Unido ha financiado durante los últimos diez años numerosos puestos temporarios para paliar el problema del desempleo. El sistema y las reglas del empleo de corto plazo sufren casi todos los años profundas modificaciones, pero un factor constante es que los museos han recurrido en gran medida a este sistema. Lamentablemente, tanto los curadores como los participantes han escrito muy poco sobre esta práctica.

El autor es, podría decirse, un "reincidente". Antes de llegar al proyecto del Museo Freud, cuando era curador del Museo de Hastings, había ya empleado personal temporero en proyectos tales como "Las prácticas en la empresa", el Programa Especial de Empleo Temporario<sup>1</sup> y el Programa de Empresas Comunitarias. En 1986 se llevó a cabo el Programa Comunitario, mediante el cual el gobierno concedía subvenciones a la Comisión de Recursos Humanos, la que a su vez subvencionaba a un agente responsable de la administración de un grupo de programas comunitarios que ofrecían empleos temporarios. Algunos de estos agentes eran las autoridades locales mismas; en otros casos, eran

compañías establecidas para celebrar contratos con dicha comisión; en nuestro caso se trataba de la sociedad Task Undertakings. Estas subvenciones abarcaban: a) los salarios de los administradores y supervisores; b) una contribución para los gastos de funcionamiento de hasta 440 libras esterlinas (731 dólares de los Estados Unidos) por participante; c) los salarios de los participantes, de 63 libras (104 dólares de los Estados Unidos) por semana en promedio. En realidad, los participantes en el Programa Comunitario del Museo Freud recibieron sólo de 50 a 60 libras (93 a 112 dólares de los Estados Unidos) por semana, ya que los salarios se promediaban entre todos los participantes contratados por Task Undertakings, algunos de los cuales trabajaban la jornada completa.

### *El museo*

Sigmund Freud llegó a Londres en junio de 1938. "A los 82 años de edad, después de haber vivido en Viena durante setenta y cinco años, huyó con su familia del infierno nazi que estaba hundiendo a Europa y destruyendo la comunidad judía europea. Freud halló su último refugio en el n.º 20 de la calle Maresfield Gardens, en el barrio Hampstead de Londres. Logró traer consigo su inmensa biblioteca, su correspondencia, sus alfombras y muebles, y una gran colección de antigüedades griegas, romanas, egipcias y orientales."<sup>2</sup> Freud continuó recibiendo pacientes en su estudio casi hasta el momento de su muerte, en septiembre del año siguiente. Las investigaciones han demostrado que el contenido de su estudio en Londres era casi idéntico al que tenía en el 19 de la calle Berggasse, en Viena, aunque dispuesto de otra manera.<sup>3</sup> Berggasse n.º 19 es un museo desde 1971,<sup>4</sup> pero, aunque sólo sea por motivos de distancia, no mantiene una relación orgánica con Maresfield Garden n.º 20.

Después de la muerte de Freud, su

1. D.C. Devenish, "The special temporary employment programme and Hastings Natural History Galleries", *Museums Journal*, junio de 1981.

2. *Freud Museum* (folleto), 1986.

3. Edmund Engelman, *Berggasse 19*, Nueva York, Basic Books Inc., 1976.

4. *Sigmund Freud-House catalogue*, Viena, Loecker & Woegenstein, 1975.

viuda Martha y su hija menor, Anna, siguieron viviendo en la casa de Londres. Anna conservó intencionalmente el estudio de su padre tal como estaba cuando él vivía. Fue una precursora del psicoanálisis infantil y fundó la clínica de Hampstead, conocida ahora como el Centro Anna Freud, situado cerca de su casa. En 1980, Anna Freud vendió la casa a una institución inglesa de caridad, con la condición de seguir ocupándola hasta su muerte, después de lo cual debía transformarse en un museo dedicado a la memoria de su padre. La Fundación New-Land proporcionó los fondos para comprar la casa de Anna Freud, dejándole una renta vitalicia. A su muerte, en 1982, nació el museo. El contenido de la casa fue inventariado y depositado en otro lugar mientras se renovaba y redecoraba el edificio, que además fue sometido a algunas alteraciones.

Lamentablemente, al mismo tiempo que concedía la autorización para el museo, el Consejo Municipal local dispuso que la última planta y el ala norte debían utilizarse como residencias. En julio de 1985 se nombró curador a David Newlands, antiguo director de estudios museísticos de la Universidad de Toronto, que había regresado al término de un contrato como curador principal de los museos nacionales de Malawi. Poco antes del término del proyecto que se expone en este artículo, Newlands se trasladó a otro puesto. El único miembro permanente del personal es Alex Bento, jefe de seguridad y mantenimiento, quien vive en el ala norte del edificio. Steven Neufeld tuvo un contrato de curador asociado durante el transcurso del

proyecto del Programa Comunitario. (El autor tiene una deuda con él por su colaboración en la preparación de este artículo para *Museum*.)

### El proyecto

En noviembre de 1985, el curador elevó una solicitud de subvención para un Programa Comunitario, a fin de conseguir personal temporero de jornada parcial para establecer el Museo Freud a tiempo para su inauguración oficial, prevista para el 28 de julio de 1986. Esta solicitud fue aprobada en enero de 1986. La sociedad Task Undertakings fue nombrada agente administrador del proyecto de Programa Comunitario del Museo, que debía comenzar en abril de 1986. El proyecto concluyó el 17 de abril de 1987.

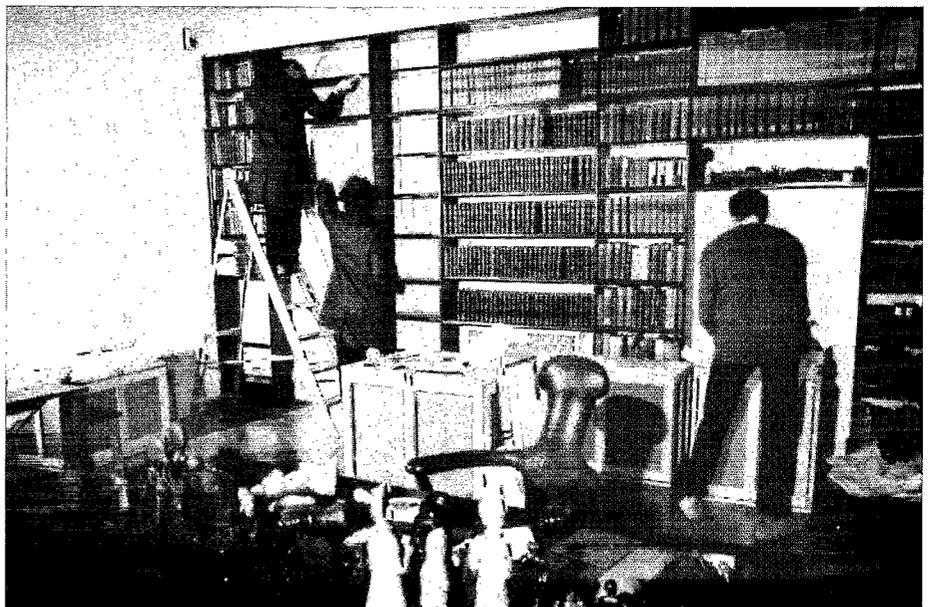
La subvención de la Comisión de Recursos Humanos al museo se desglosa como sigue:

	<i>Libras esterlinas</i>
Sueldos/salarios/ seguro nacional	104.304,96
Gastos de funcionamiento	6.274,23
Gastos de capital	4.247,44
Honorarios del agente (incluyendo el impuesto sobre el valor añadido)	<u>2.990,00</u>
<b>TOTAL</b>	<b>117.816,63</b>



Mike Seaborne.

Un participante en el proyecto (empleado temporariamente a tiempo parcial) cataloga un objeto del Museo Freud.



Mike Seaborne.

Participantes en el proyecto fotografían objetos durante la catalogación.

El proyecto de Programa Comunitario del Museo (en lo sucesivo llamado "el proyecto") permitió contratar a treinta y seis personas, que al comienzo se clasificaban profesionalmente como sigue:

En jornada completa (35 horas a la semana): un supervisor principal y un supervisor.

En jornada parcial (20 horas a la semana): cuatro animadores comunitarios, cuatro catalogadores, dos fotógrafos, cuatro artistas gráficos, cuatro asistentes de exposición, dos secretarías mecánicas, dos empleados de mantenimiento y jardineros, y dos encargados de la limpieza.

### *La contratación del personal: primera etapa*

El supervisor principal y el supervisor fueron nombrados en abril de 1986. Se trataba, respectivamente, del autor, antiguo director del Museo de Barbados<sup>5</sup>, y de Karen Booth, que venía del Museo Marítimo de Vancouver, en Canadá. Una vez establecida la división del trabajo, el primero se hizo cargo de la mayor parte de la administración y de la gestión del programa, además de algunas tareas de curador, y la segunda se concentró en las relaciones públicas y en las actividades publicitarias y educativas.

Las primeras semanas se dedicaron casi exclusivamente a poner anuncios y a entrevistar a los candidatos. Los museos interesados en solicitar subvenciones de programas similares para conseguir personal temporero deben observar que, en general, los candidatos a estos puestos tenían un alto nivel de calificación o aptitudes especiales, que respondían a las exigencias del museo. En realidad, los candidatos aceptables excedían a menudo los puestos ofrecidos. En cambio, fue mucho más difícil conseguir candidatos satisfactorios para los puestos manuales. Por éste y otros motivos, los puestos originalmente destinados a la limpieza, el mantenimiento y los jardines, así como dos de los puestos de animadores comunitarios, fueron reclasificados más tarde como "educadores".

La fecha de la inauguración oficial, el 28 de julio de 1986, determinó lo que había de hacerse durante los primeros tres meses del proyecto Museo Freud de creación de empleos. Lo más importante consistía en arreglar de manera presentable los cuartos dedicados a la exposición. Entretanto, el supervisor y los animadores comunitarios se ocupaban de las relaciones públicas, la publicidad, la venta de

billetes y las disposiciones para el día de la inauguración. Tras la inauguración y especialmente después de que se encontraron arrendatarios para la planta superior, el espacio de trabajo se convirtió en un problema y una parte del personal tuvo que "emigrar". Fue necesario alquilar más espacio en el Centro Anna Freud, situado en la acera de enfrente.

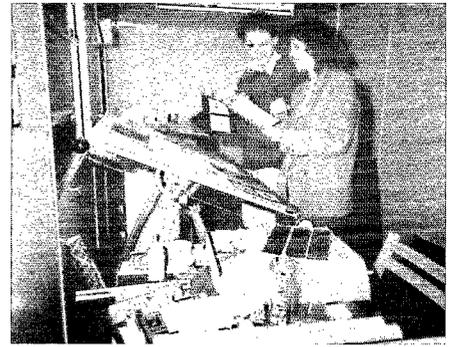
### *La adaptación*

A medida que se sucedían los días, los diversos empleados temporeros del proyecto se integraban adecuadamente en sus tareas. Una breve descripción de las mismas ayudará sin duda a los lectores a comprender la evolución del proyecto y sus logros.

Numerosos museos emplean animadores comunitarios, sobre todo para colaborar con la comunidad local. Al comienzo de nuestro proyecto, se asignó a un animador comunitario la tarea de colaborar con la asociación local de vecinos de Netherhall, y no fue sustituido cuando dejó el proyecto. Los otros colaboraron con el supervisor en tareas de publicidad y relaciones públicas, especialmente las relacionadas con la inauguración oficial. Como ya dijimos, dos de estos puestos, una vez vacantes, fueron convertidos en puestos para educadores. De los dos animadores comunitarios presentes, uno se convirtió en educador *de facto*, mientras que el otro fue enviado a la Sociedad Británica de Psicoanálisis, donde sus tareas consistieron fundamentalmente en traducir documentos del alemán al inglés.

La misión principal de los educadores fue atender las galerías y hablar con el público sobre Freud, la casa y la exposición, no de una manera mecánica sino consciente. Para ello no sólo debían conocer los objetos expuestos, sino también la vida y la obra de Freud. Entre la inauguración oficial y la finalización del proyecto se recibieron más de nueve mil visitantes, tres cuartas partes de los cuales eran turistas extranjeros, principalmente de Alemania, América Latina y América del Norte. Muchos vinieron en grupos organizados, a los que se proporcionó un educador. Además, cada hora había una visita guiada para los visitantes que venían por su cuenta y sin aviso previo. Por otra parte los educadores asesoraron a los otros empleados sobre el texto de los carteles de la exposición y de las guías, y sobre la evaluación de los intereses y las necesidades de los visitantes.

Los fotógrafos se dedicaron básica-



Mike Seaborne.

Un fotógrafo independiente discute sobre una plancha de contacto con una diseñadora de exposición empleada durante todo el proyecto.



Mike Seaborne.

Los participantes en el proyecto desembran las colecciones almacenadas y preparan la exposición del estudio de Freud.

5. Véase el artículo del autor sobre ese museo en *Museum*, n.º 149 (1986), p. 15.

mente a ayudar en la tarea de catalogación de las colecciones, aunque también trabajaron en la exposición y en la publicidad. Las colecciones principales consisten en libros, fotografías y antigüedades. La exposición comprende además una pequeña colección de cuadros y el mobiliario. Hay también algunos documentos, alfombras y otros objetos personales, que serán incorporados en un futuro próximo.

### *La biblioteca*

Contra un sustancial "impuesto de refugiado", que fue pagado por sus amigos, se autorizó a Freud a transportar de Viena a Londres la mayor parte de sus pertenencias (particularmente libros). Nosotros nos habíamos propuesto reconstruir la biblioteca de Freud tal como era en 1938-1939 y establecer un catálogo que eventualmente sería publicado. Cuando falleció Anna Freud había más de dos mil libros en el estudio de Freud, y otros tres mil en el resto de la casa. Aparentemente no todos los libros del estudio pertenecían originalmente a Freud; por ejemplo, algunos habían sido publicados después de su muerte. Era evidente que, entre tanto, se habían adquirido, eliminado o trasladado muchos libros de una pieza a otra. No obstante, gracias al examen de viejas fotografías, de una lista de libros del estudio de Freud compilada por Gertrude Dann en los años setenta, y observando los libros dedicados a Freud o que llevaban su firma o alguna anotación, se logró reconstituir su biblioteca original.

Al sacar los libros de las cajas en las que habían sido conservados se descubrió que muchos necesitaban un tratamiento urgente de conservación. Debían haber sido catalogados en esta etapa, pero aquellos que supuestamente habían estado en el estudio en vida de Freud tuvieron que ser colocados en los anaqueles para la inauguración. Se levantó su inventario, se estampó en ellos el sello del Museo Freud, con la tinta indeleble utilizada por la Biblioteca del Congreso, y se añadió con lápiz un número de acceso. Después de la inauguración se preparó un catálogo completo. A fin de normalizar las descripciones, dos catalogadores pasaron tres meses en la Biblioteca de Referencias de Kensington y Chelsea, donde comprobaron la descripción bibliográfica y el número de código de cada libro en el catálogo unificado nacional. Se espera publicar el catálogo de los libros de Freud en breve. Aunque ya se han clasificado

parcialmente los libros de Anna Freud, todavía hay que proceder a su catalogación. Existe asimismo el proyecto de fotografiar y publicar las anotaciones que figuran en los libros de Freud.

### *Las fotografías y las antigüedades*

En la casa se encontraron aproximadamente tres mil ochocientas fotografías que, por comodidad, fueron divididas entre las anteriores al fallecimiento de Freud (unas mil seiscientas) y las posteriores (unas dos mil doscientas). Casi todas son en blanco y negro y hay muy pocos negativos o diapositivas, aunque encontramos algunas fotos en colores. Se decidió que el trabajo se concentraría en el grupo en blanco y negro; esta etapa está terminada y actualmente se continúa con la segunda.

Las fotografías se clasificaron según su contenido, y se preparó un catálogo informatizado. Los originales se colocaron en orden, en sobres de polietileno inerte, en cajas exentas de ácido, y en una caja fuerte incombustible. A continuación se prepararon tres catálogos en forma de libro, y cada asiento se ilustró con una pequeña reproducción de la fotografía de 6 x 4 centímetros.

Freud era un ávido coleccionista de antigüedades. No realizaba excavaciones por sí mismo, pero las compraba en anticuarios o las recibía de clientes agradecidos. Le gustaban particularmente las estatuillas, y la mitad de su escritorio estaba cubierta de ellas. Conservaba la mayor parte de sus antigüedades en su estudio, en lugares abiertos o en armarios de vidrio, donde generalmente se acumulaban sin distinción de cultura o fecha. La colección de Maresfield Gardens n.º 20 no está completa, pues Anna Freud había donado al Museo Freud de Viena una caja con sesenta antigüedades que habían permanecido guardadas junto con el mobiliario original de la sala de espera de Berggasse n.º 19. En Maresfield Gardens se encuentran unas mil ochocientas antigüedades, de las cuales 50% son del antiguo Egipto, 40% clásicas (italianas, romanas o griegas) y 10% orientales (en su mayor parte chinas).

En 1984 se encargó a Hans Loebner, curador del Museo Freud de Viena, que levantara el inventario de la colección que estaba todavía en sus cajas. Gracias a este inventario, a las listas de los aseguradores y a las viejas fotografías, en 1986, el personal del proyecto logró colocar las antigüedades donde habían estado ante-

riormente. Al mismo tiempo se tomaron fotografías de 6 x 7 centímetros. Para ganar tiempo, cada pieza se fotografió junto a un metro que sirvió de escala para no tener que medirlas luego una por una. Se les asignaron números de acceso y se preparó una breve inscripción que se incorporó en una lista informatizada.

### *Los artistas gráficos y asistentes de exposición*

Aunque estas dos categorías de personal tenían salarios diferentes, no se hizo distinción entre sus respectivas tareas, que consistían en planificar y preparar las exposiciones, confeccionar el material de publicidad y colaborar en las investigaciones. El museo tuvo la suerte de contar con equipos modernos, como por ejemplo una fotocopiadora y ampliadora. Hacia el fin del proyecto se adquirió una computadora para trabajos de edición y publicación. En el momento de la inauguración se habían publicado folletos en inglés y alemán; cuando el proyecto terminaba se publicó el primer número del *Boletín del Museo Freud*.

Al iniciarse el proyecto se había decidido incluir exposiciones sobre el psicoanálisis, es decir, sobre la teoría misma y no sólo sobre su historia. Tras reflexionar y discutir se eligieron dos temas, "La interpretación de los sueños"<sup>6</sup> y "Psicopatología de la vida cotidiana".<sup>7</sup> La tarea de determinar cómo se podían exponer de manera significativa temas tan abstractos fue larga y ardua. Se redactaron textos y juegos de diagramas e ilustraciones. Sin embargo, cuando terminó el proyecto todavía no se había realizado esta exposición. Posiblemente este proyecto sea terminado por diseñadores con contratos de corta duración.

### *La formación*

Todos los programas de la Comisión de Recursos Humanos deben incluir elementos de formación, y la mayor parte de los participantes en el proyecto del Museo Freud se beneficiaron ampliamente de esta posibilidad, particularmente en el manejo práctico de las cinco computadoras existentes en el museo. El museo organizó seminarios semanales sobre psicoanálisis, donde el personal, principalmente los educadores, discutieron diversos aspectos de la teoría de Freud con un consultante especializado. Numerosos empleados aprovecharon la oportunidad de asistir a una serie de cursos y reuniones. Uno de los diseñadores

fue adscrito por un mes al Museo Británico (Historia Natural), y se realizaron visitas de intercambio con el programa "Museo en Docklands".

El personal del Programa Comunitario contratado gracias a la Comisión de Recursos Humanos podía asistir a una serie de cursos gratuitos, pero éstos no eran del nivel adecuado para nuestro proyecto. Sin embargo, la División de Formación de la Comisión puede, en ciertas condiciones, sufragar algunos cursos para el personal. El autor presentó solicitudes en nombre de una serie de empleados en el Museo Freud, ya que el agente administrador no tenía en esa época un responsable de educación. Los participantes deben utilizar su tiempo libre para asistir a esos cursos, los cuales deben en principio permitirles ampliar sus oportunidades de empleo. En la práctica, la autorización para asistir a estos cursos parece ser más bien arbitraria. La City University ofreció a un empleado una plaza en un curso de administración de artes, pero su solicitud de fondos fue rechazada por la Comisión y el Museo Freud se hizo cargo de una parte del financiamiento; sin embargo, en los cursos de la universidad había otros participantes que habían sido financiados por la Comisión.

Con fines de formación, Fields Anew otorgó una subvención de dos mil libras a trece empleados para que asistieran a un curso titulado "Microcomputadoras y museos". Se aceptaron además nueve solicitudes, que representaban cinco participantes y siete cursos, principalmente sobre imprenta y fotografía, por un importe total de 1.117,60 libras; tres de estos participantes asistieron a los cursos de la Asociación de Museos sobre diseño, producción e impresión de material para

exposiciones, guías, folletos y material publicitario.

### *Finalización del proyecto*

La dimensión del proyecto del Museo Freud puede parecer, retrospectivamente, un poco excesiva con respecto al tamaño y a las necesidades del museo. En lugar de pedir una renovación total del financiamiento, en 1987-1988 se presentó una solicitud mucho más modesta para quince personas, trece de las cuales trabajarían sólo catorce horas por semana. Inmediatamente antes de terminar el primer proyecto se nos informó que el segundo había sido aprobado.

En total pasaron por el proyecto del Museo Freud treinta y tres temporeros a tiempo parcial cuya evolución ulterior fue la siguiente: dos personas obtuvieron puestos de dibujantes, una obtuvo un puesto de secretaria, una persona se incorporó a un programa de empresa, otra fue transferida a otro proyecto de programa comunitario, seis personas renunciaron o se marcharon por razones personales, una persona falleció, doce dejaron el proyecto 1986-1987 el 24 de abril de 1987, y nueve personas renovaron su contrato para el proyecto 1987-1988.

Financieramente, el Museo Freud ha estado sujeto a la buena voluntad de la Fundación New-Land, que contribuyó considerablemente, sobre todo en los gastos de capital. Sin embargo, no cabe esperar de esta institución fondos suficientes como para emprender el trabajo realizado durante el proyecto por el personal temporero financiado por la Comisión de Recursos Humanos. Es necesario también buscar otras fuentes de financiamiento. La búsqueda tomará

tiempo, pero sin duda será facilitada por el hecho de que el Museo Freud no sólo está abierto, sino que además es una institución activa. Este es otro resultado positivo, aunque algo inesperado, de nuestro proyecto de Programa Comunitario.

Algunos curadores se han opuesto al sistema de creación de empleos temporarios, argumentando que en realidad lo que se necesita es aumentar el personal de los museos. Teóricamente, tienen razón, y algunos pueden considerar que sistemas como el Programa Comunitario son sólo "parches". Pero vivimos en un mundo concreto y tenemos que utilizar los recursos realmente disponibles. Además, los proyectos de creación de empleos temporarios brindan al personal superior desempleado una oportunidad de permanecer en los museos. Para los puestos de supervisión se presentaron varios candidatos con experiencia en museos, y uno de los artistas gráficos había sido diseñador en un museo.

El índice de éxito (sólo tres de los treinta y tres participantes encontraron empleo después de nuestro proyecto) puede parecer a primera vista decepcionante. No obstante, esto se debió en parte a que les gustaba su trabajo en el Museo Freud y no tenían prisa por marcharse. Puede decirse que, con la excepción de un grupo de personas que abandonaron el proyecto muy temprano, todos disfrutaron de su trabajo en nuestro museo. Su experiencia les ayudará a ampliar sus posibilidades de empleo y aumentará su confianza en sí mismos. Algunos continuaron trabajando como voluntarios. ¿Qué mejor prueba puede haber del éxito humano, profesional (y económico) del proyecto? ■

*(Texto original en inglés)*

6. Sigmund Freud (traducción de J. Strachey), *The interpretation of dreams*, Harmondsworth, Pelican Books, 1985 (Pelican Freud Library, 4).

7. Sigmund Freud (traducción de A. Tyson), *The psychopathology of everyday life*, Harmondsworth, Pelican Books, 1985 (Pelican Freud Library, 5).

## La informática en los museos soviéticos

Lev Yakovlevich Nol

Nació en Moscú en 1934. En su calidad de candidato en ciencias técnicas, se diplomó en el Instituto de Aviación Sergo Ordzhonikidze de Moscú, y desde 1978 se dedica al estudio de las aplicaciones de las computadoras en el campo de la cultura. Dirige actualmente el Sector de Sistemas de Información del Instituto Giproteatr del Ministerio de Cultura de la URSS, es jefe del programa de creación de los sistemas informáticos sobre monumentos históricos y culturales de la URSS (CIS-Monumento), y autor de varias obras sobre la computación en los museos.

En su ensayo filosófico *La suma total de la tecnología*, que fue un éxito editorial en los años sesenta, el conocido escritor polaco de ciencia ficción Stanislav Lem advirtió que una "bomba *megabyte*" se hallaba suspendida sobre la humanidad. La imagen es sin duda impresionante: el flujo de la información —textos, sonidos, imágenes descompuestas en billones de *bits*— puede constituir una verdadera amenaza para la humanidad. También los museos se encuentran actualmente dentro de la zona de peligro.

En 1985 existían más de cincuenta millones de objetos almacenados en los museos soviéticos y su número sigue creciendo rápidamente. Es evidente que los museos no pueden ya afrontar el flujo de la información con los métodos tradicionales y que deben recurrir a la informática. Desde los últimos años de la década de los setenta, algunos museos comenzaron a utilizar las computadoras para procesar los datos sobre sus colecciones, por ejemplo, el Museo del Hermitage donde J. A. Sher dirigió la creación de un minicatólogo computarizado de los bronceos antiguos,<sup>1</sup> el Museo Ruso, la Galería Tretyakov, el Museo Central de la Revolución, el Museo de Historia y algunos otros. Pero se trataba de esfuerzos fragmentarios, y los expertos no disponían de un enfoque metodológico uniforme para la informatización de los museos.

La situación cambió en la segunda mitad de los años ochenta. Hoy en día, los últimos avances de la informática se aplican ampliamente en todas las ramas de la economía del país. Esto vale también para la cultura. El Ministerio de la Cultura de la URSS ha elaborado un programa a largo plazo para el establecimiento de un sistema computarizado de información para los monumentos históricos y culturales de la URSS (CIS-Monumento), y se ha aprobado un plan de coordinación para 1986-1987 que está aplicándose actualmente.

### El programa de informatización

El Programa CIS-Monumento fue diseñado para mejorar los servicios de información y por ende la eficacia de la catalogación, el estudio y la utilización de los monumentos y colecciones de los museos. El sistema está integrado por bancos de datos informatizados interconectados (CDB) que contienen informaciones sobre los bienes inmuebles de índole cultural y las colecciones de los museos. Dentro del marco del Programa CIS-Monumento se han creado tres niveles de CDB (nivel pansoviético, nivel de las repúblicas y nivel local), con miras a atender los distintos grupos de usuarios.

La labor de establecimiento de los CDB en los museos se está llevando a cabo en dos direcciones. En primer lugar, se están estableciendo complejos temáticos sobre la base de los museos más importantes del país que funcionarán como centros líderes en sus campos de especialización. Así, la Galería Tretyakov dispondrá de un CDB sobre las artes rusas y soviéticas, el museo del Hermitage uno sobre las artes extranjeras, y el Museo Central de la Revolución uno sobre las colecciones que reflejan la historia de la sociedad soviética. Estos sistemas informatizados son complejos técnicos poderosos equipados con microcomputadoras y computadoras personales de fabricación soviética y extranjera. Se proponen resolver dos problemas: la computarización del flujo de datos en los museos y la creación de un banco nacional de datos de las diferentes colecciones sobre un mismo tema.

En segundo lugar, se están creando puestos de trabajo basados en computadoras personales. Estos puestos de trabajo son necesarios para resolver los principales problemas relacionados con el tratamiento de los datos relativos a las colecciones de los museos: catalogación

1. J. A. Sher, "The use of computers in museums: present situation and problems" (La computadora en los museos: realidades y problemas), *Museum*, n.º 3/4, 1978, p. 132-138.

de los nuevos objetos, control del movimiento de los objetos dentro y fuera de un museo, tratamiento de datos, muestras y exposiciones, redacción de catálogos, etc. Los puestos de trabajo serán la principal herramienta para tratar la información.

Los dos problemas principales siguientes tuvieron que resolverse durante la aplicación de Programa CIS-Monumento: el equipamiento de los museos con la tecnología necesaria, y la formación del personal de los museos sobre la utilización eficaz de dicha tecnología.

Respecto de los países más desarrollados, tenemos un cierto atraso en lo que se refiere a la aplicación extensiva de las computadoras. A comienzos de 1988 se encargó la elaboración de un número muy limitado de CDB referidos principalmente a: a) monumentos fijos de la historia de la cultura en el Ministerio de Cultura de la URSS y los centros de conservación de monumentos de la Federación Rusa, Lituania y Estonia; y b) varias colecciones del Museo Central de la Revolución (pintura, artes decorativas y aplicadas).

Actualmente se recoge información en los bancos de datos del Museo del Hermitage (pintura extranjera) y del Museo Ruso (pintura rusa y soviética y artes gráficas). Además existen planes para instalar computadoras antes de 1990 en la Galería Tretiakov y en los museos del Kremlin, en Moscú, así como para crear puestos de trabajo en unos diez a quince museos pequeños.

Este enfoque tiene la ventaja de poner a prueba las disposiciones principales del Programa CIS-Monumento y, sobre la base de la experiencia adquirida, proceder a la introducción masiva de las computadoras en los museos.

También atribuimos mucha importancia al segundo problema, es decir, a la formación del personal. Los medios técnicos más avanzados y la mejor tecnología no acarrearán un efecto positivo (incluso pueden tener consecuencias negativas) si el personal no está preparado y dispuesto a utilizarlos, si no son capaces de adaptarse psicológicamente a ellos, si no tienen la pericia requerida, o si no se dan cabalmente cuenta de la imperiosa necesidad de introducir la informática en los museos. Por ello consideramos que la formación más temprana posible del personal de los museos constituye una actividad fundamental para mejorar la labor de los museos.

### *Un factor clave: la formación del personal de los museos en el uso de la informática*

En el país se está llevando a cabo una reforma del sistema de educación general, especializada, secundaria y universitaria. La informática no será por lo tanto una *terra incognita* para aquellos que obtengan sus diplomas mañana en los centros de enseñanza. Sin embargo, los museos seguirán empleando a personas que nunca han estudiado informática y que ignoran sus fundamentos. ¿Qué puede hacerse por estos numerosos funcionarios?

El Instituto pansoviético para la Formación Avanzada de los Trabajadores de la Cultura ha organizado cursos de aproximadamente un mes de duración (144 horas) para el personal de los museos. Cada grupo está integrado por quince a veinticinco especialistas de distintas ciudades que ocupan cargos similares, por lo general en museos que tratan de un mismo tema (por ejemplo, directores de museos de arte, conservadores de museos de historia y de folklore local, investigadores de los museos especializados en literatura, etc.).

En 1985 se impartieron por vez primera conferencias generales sobre informática de tipo experimental a algunos grupos de estudiantes. Este experimento fue un éxito y, a partir de 1986, cada grupo siguió un curso de seis horas titulado "Las aplicaciones de la computadora en los museos". Estas conferencias fueron impartidas por expertos altamente calificados en la creación de sistemas informatizados para museos. La experiencia acumulada a través de los últimos años ha permitido desarrollar metodologías, reducir el volumen, afinar la estructura del material ofrecido a los estudiantes y, por último, finalizar el programa de cursos. Durante el año académico 1987-1988, el curso tuvo una duración de seis a veinte horas, según la composición de los grupos. Un tercio del tiempo se dedicó a las conferencias y el resto a trabajar con las computadoras y a seminarios.

A nuestro juicio, es esencial que los estudiantes comprendan cuáles son las ventajas de la informatización en los museos e insistimos sobre los siguientes factores:

Pueden obtener datos fidedignos y exactos sobre las colecciones. Esto permite tomar decisiones fundamentadas y oportunas relativas a los registros de sus colecciones, al control de su

El autor con sus alumnos, en el Instituto Pansoviético de Formación Superior de los Trabajadores de la Cultura.



© V. Lusin

conservación, al contenido de las muestras y exposiciones y al estudio de objetos individuales.

Los especialistas altamente calificados que trabajan en los museos ya no se verán obligados a llevar a cabo un trabajo intensivo de rutina (copia de voluminosos registros, recuperación manual de datos a partir de libros, archivos y revistas, compilación de varias referencias, registros, etc.). Esto permitirá que los especialistas se concentren de manera creativa en los problemas científicos.

La computadora también permitirá resolver problemas que anteriormente se consideraban imposibles de resolver, como por ejemplo, la atribución de obras de arte mediante la ayuda de estadísticas matemáticas, la aplicación de la teoría del reconocimiento de imágenes, etc.

Se podrá reducir considerablemente el tiempo necesario para la preparación y producción de catálogos y guías, el procesamiento de cantidades importantes de información y la elaboración de documentos analíticos radicalmente nuevos.

Estos, y otros factores no enumerados aquí, contribuirán a obtener beneficios tanto económicos como sociales de la introducción de las computadoras en los museos.

### *Las aplicaciones de la computadora en los programas de los museos*

La conferencia introductoria de estos cursos versa sobre las causas de los fenómenos negativos que se denominan "crisis de la información" y sobre la informática, una nueva ciencia elaborada

para eliminar dichos fenómenos negativos. Una vez descritos algunos problemas relativamente comunes, se hace un análisis crítico de la tecnología de la información que ha sido adoptada por la mayoría de los museos y que se basa en los documentos impresos tradicionales. Toda persona que trabaje en un museo conoce sus desventajas: la gran cantidad de trabajo que entraña la documentación, la duplicación múltiple de los datos y, en general, el uso ineficaz de la información. Los museos se enfrentan a dificultades tanto internas como externas para la compilación de los catálogos usuales de preparación de las exposiciones y los intercambios entre museos. Los estudiantes se convencen de que no se puede mejorar el trabajo de los museos colmando las lagunas de manera *ad hoc*. Aprenden que es necesario reestructurar sus actividades sobre la base de la tecnología y los enfoques de la información, principalmente gracias a la introducción de las computadoras.

La segunda conferencia versa sobre el Programa CIS-Monumento y luego los participantes trabajan en seminarios. Los estudiantes trabajan con datos reales como los que existen en el banco de datos de la colección de pintura del Museo Central de la Revolución.

Los bancos de datos contienen informaciones acerca de los registros existentes de objetos de colecciones del museo. El usuario establece un diálogo con la computadora; la computadora hace una serie de preguntas (esto se denomina un menú) grabadas en su programa. El estudiante utiliza las teclas de la computadora siguiendo las indicaciones proporcionadas por la misma. El sistema ofrece una gama bastante amplia de parámetros o criterios (número de registro, nombre,

autor, material, técnica, modo y momento de la adquisición, fecha y lugar de la creación de la obra) para la formulación de una pregunta. La lista de parámetros se estableció al crearse el sistema. Los datos pueden obtenerse de distintas maneras: lista de adquisiciones, información completa o abreviada del catálogo sobre sus características específicas. El usuario puede solicitar una copia impresa o una respuesta en la pantalla.

### *Un ejemplo: búsqueda de una base de datos*

Daremos un ejemplo de recuperación de la información solicitada: un usuario desea saber cuáles son las pinturas al óleo de Grekov, del periodo 1912-1925, que se encuentran en la colección de un museo. El mensaje contenido en el cuadro 1 aparecerá en la pantalla (la información que figura en el cuadro es una versión simplificada de dicho mensaje) una vez que el usuario haya activado el sistema, indicado de manera correcta su contraseña y que se encuentre conectado a la base de datos sobre pintura.

CUADRO 1

Base de datos sobre la pintura rusa y soviética  
Seleccionar uno de los criterios que figuran a continuación o una combinación de los mismos para obtener información sobre los objetos exhibidos en el museo:

01 Número de registro	06 Autor
02 Número de inventario	07 Título
03 Número de catálogo	08 Fecha
04 Material	09 Fecha de transferencia
05 Técnica	10 Modo de transferencia

Indíquese el número de criterios (iniciales):  
05, 06, 08.



© V. Lusín.



© V. Lusín.

¿Alguna duda?

¿Hay tal vez un error?

¡Pensemos juntos!

A medida que el usuario introduce los números 05 (técnica), 06 (autor) y 08 (fecha), aparecen en la pantalla los tres mensajes (cuadros 2, 3 y 4) uno tras otro.

CUADRO 2

Base de datos sobre la pintura rusa y soviética  
 Técnica Valores posibles: 1  
 01 Óleo 03 Pastel  
 02 Temple 04 Mixta

Una vez aparecido el cuadro 2 y que el usuario haya introducido el número 01 (óleo), aparece el cuadro 3.

CUADRO 3

Base de datos sobre la pintura rusa y soviética  
 Indíquese el apellido del pintor: GREKOV

Una vez introducido el apellido del pin-

tor en el cuadro 3, aparece en la pantalla la información del cuadro 4.

CUADRO 4

Base de datos sobre la pintura rusa y soviética  
 Indíquese la fecha de los objetos: 1912-1925

Una vez que se ha formulado la solicitud, la computadora comienza a buscar la información. Tras haber llevado a cabo dicha búsqueda, invita al usuario a que considere los datos que figuran sobre la pantalla o a obtener una copia impresa en una de las formas sugeridas (por ejemplo una lista de las obras, descripciones de catálogos, tarjetas de catálogo, etc.), o sea en forma de "lista" y de "mapa de catálogo".

La experiencia muestra que basta con dos o tres horas para que los estudiantes se familiaricen con las computadoras y aprendan a interrogarlas.



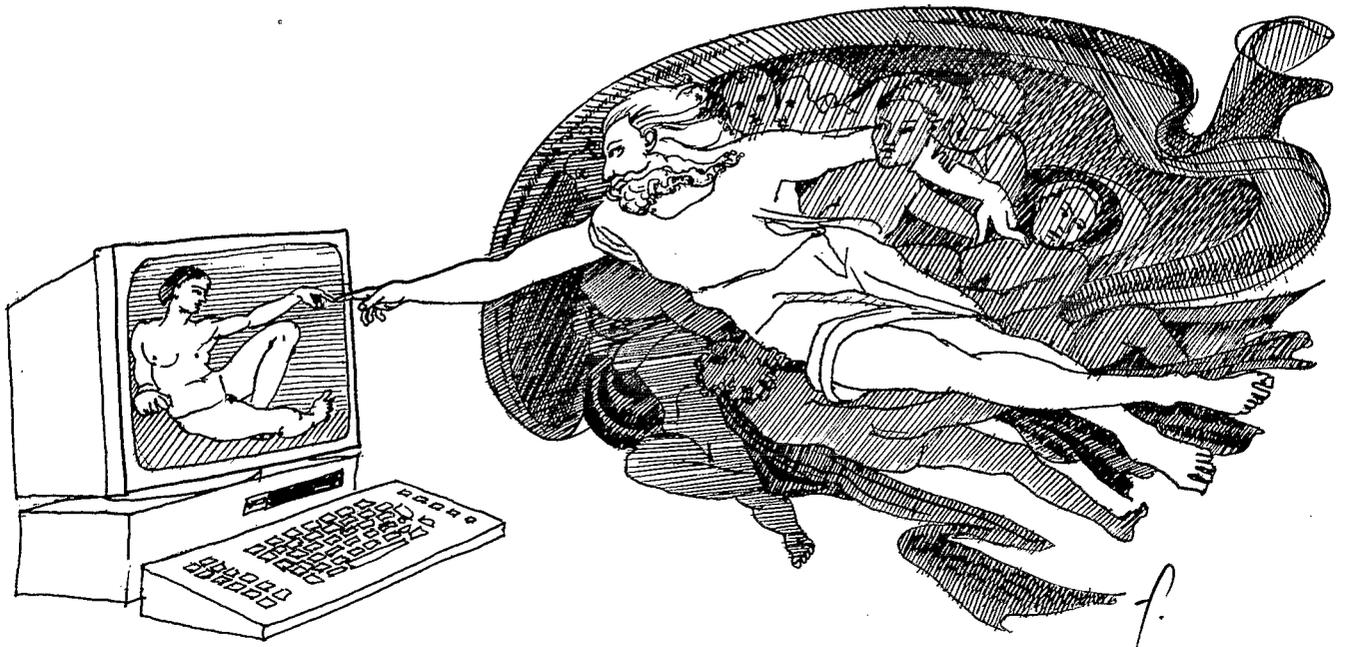
© V. Lusín.



© V. Lusín.

Ya lo puedo resolver solo.

John Fox



*¿Qué hay adentro? (Una vez encontramos al monstruo del Loch Ness)*

Durante sus estudios los alumnos tienen el deseo natural de saber cómo funcionan las computadoras. Tratamos de satisfacer su curiosidad porque estamos seguros de que incluso un conocimiento superficial de la estructura de la computadora y del diseño de los sistemas de computadora no es sólo necesario para una mayor erudición, sino que también desempeña un papel en la introducción de las computadoras en los museos. Así, en la siguiente sección del programa (conferencias), enseñamos a nuestros clientes la lógica del funcionamiento de las computadoras: el sistema binario, las unidades de información (*bits* y *bytes*), los métodos de registro, recogida y procesamiento de la información en las computadoras, la estructura de las unidades centrales, los sistemas de programación y las nociones necesarias para desarrollar y mejorar los programas, tales como la estructura masiva o en forma de fichero de los datos, los registros en los ficheros, los campos de registros, etc. Tras tres años de experiencia en este campo, se comprueba que se puede dominar exitosamente este material si se lo presenta en una forma popularizada.

Se presta particular atención al hecho de familiarizar a los estudiantes con los principios en los que se basan los sistemas de búsqueda de la información. Esto les permite evaluar de manera crítica los programas modelo y formular sus solicitudes al sistema de recuperación de la información, que debe responder a las exigencias específicas del especialista, complementando así los programas modelo.

Es muy importante que desde un comienzo los estudiantes tengan una noción adecuada de lo que deben hacer por sí mismos, o con la ayuda de un profesional en informática, antes de que comiencen a trabajar con una computadora. En primer lugar, deben definir lo

que desean obtener de un sistema informatizado, y cuáles son los problemas que deben resolver. Se verán confrontados a problemas extremadamente complejos: clasificación de las características de los objetos, armonización de la terminología, formalización de una estructura de datos, etc. Pero, aunque no deban crear su propio programa específico, sí deben resolver el problema de la preparación de los datos para su registro (verificación y refinamiento de la información, lo cual requiere esfuerzos considerables) y el problema de la introducción de grandes cantidades de datos.

Es esencial que los estudiantes recuerden que una computadora sólo puede producir la información que se ha introducido en su memoria. A este respecto hemos sido testigos de varias situaciones absurdas durante nuestra práctica. Por ejemplo, al crearse en cierta ocasión la base de datos sobre los monumentos fijos, se introdujeron en la computadora datos sobre uno de los monumentos arquitectónicos más conocidos de Estonia, la iglesia Niguliste de Tallin. En esa época el monumento estaba en buenas condiciones, y el hecho se registró así en la memoria de la computadora. Años más tarde, un rayo causó un incendio en la iglesia y se quemó su aguja; los expertos consideraron que los daños habían sido muy graves, pero no se registró la información en el centro computarizado. Si alguien hubiese interrogado a la computadora acerca del estado del monumento, se le habría proporcionado una respuesta errónea: buen estado. Ulteriormente se restauró la iglesia y hoy en día la respuesta sería correcta. Este es sólo un ejemplo entre muchos y muestra la importancia de introducir informaciones correctas en las computadoras.

A modo de ejemplo adicional podemos citar lo ocurrido en la primavera de 1987. Una computadora de nuestro centro anunció que un objeto único —el monstruo del Loch Ness— había sido transferido al museo. Esta noticia apare-

ció casi en primera plana en la prensa, pero nos dimos cuenta de que la fecha de la transferencia era el 1.º de abril, día equivalente al de "los inocentes" en el que, como en muchos países, se hacen bromas de todo tipo.

Casos como éste hacen resaltar la importancia del factor humano en los sistemas modernos de informatización. Llamamos la atención de los estudiantes sobre este hecho en la última conferencia al referirnos a las nuevas tendencias de la tecnología de la información y a las tareas que nos aguardan.

La aplicación de la tecnología de la información en los museos ha recibido poca atención a nivel teórico. En nuestra labor nos apoyamos en general en el sentido común y en la intuición. Ha llegado la hora de dar una explicación teórica del papel y del lugar de las tecnologías de la información en los museos, pero se trata de una tarea que supera la capacidad de un experto e incluso la de un equipo de investigadores. Para llevarla a cabo se requiere un esfuerzo coordinado de especialistas en museología, en tecnología de la información, en lingüística, en derecho, etc. El intercambio de opiniones es la única manera de salvar las distancias que existen entre los distintos puntos de vista sobre el problema.

Estamos intentando resolver cierto número de problemas relativos a la organización. Las personas encargadas de la financiación, el personal y los suministros materiales han de comprender que las actividades en materia de información en los museos deben reestructurarse de manera radical y que es necesario tomar medidas prácticas lo más pronto posible. El esfuerzo debe llevarse a cabo a escala internacional, esencialmente en el marco de la red ICOM, en lugar de confinarlo a las naciones individuales. ■

*(Texto original en ruso)*

# El reino de la imagen: parábola en torno a la comunicación

*La comunicación se ha convertido para los museos en una doble necesidad. Por una parte, es necesario desarrollar y proyectar una imagen de la institución, con frecuencia a escala internacional, para que tenga una identidad propia. Por otra parte, las exposiciones no sólo son en sí mismas fuentes de conocimiento, sino que cada vez más a menudo forman parte de importantes operaciones de comunicación que ora usan los medios tradicionales, ora se convierten en eventos culturales de primera magnitud.*

*Los presupuestos de comunicación han aumentado de manera considerable sin que por ello los profesionales de los museos dominen plenamente las posibilidades y las estrategias de la comunicación, lo que tampoco pueden hacer los numerosos consultores, cuya conducta suele ser desconcertante.*

*Una especialista de la comunicación que ha trabajado durante varios años como asesora de un gran museo propone a los lectores de Museum una imagen del mundo de la comunicación visto desde dentro.*

Diane Saunier

Nació en 1948 en Lyon (Francia). Obtuvo una maestría en letras modernas, es diplomada de la European Business School y estudió psicología. Tras haber ejercido como asesora en comunicación en diferentes empresas, trabajó cuatro años en la Ciudad de las Ciencias y de la Industria de La Villette (París, Francia) como diseñadora de exposiciones. Organiza actividades culturales y colabora con el Centro de Creación Industrial del Centro Georges Pompidou de París.

En la noche de los tiempos los hombres lucharon por adueñarse de una tierra que se disputaban clanes rivales. Fueron tiempos salvajes y terribles en los que la vida era precaria y corta; los saqueos y los conflictos se erigían en ley. Los guerreros dueños de las tierras tenían el poder de los dioses. Cuando hubo tierra abundante para todos, llegó el tiempo de la lucha por el dinero. La atracción del lucro hizo de los hombres mercaderes que recorrían el planeta buscando cada vez más poder. Hubo los ricos y los menos ricos, y también los que carecían de todo. Eso continúa hoy y durará todavía mucho tiempo.

Después apareció una nueva raza de hombres. A escala de los tiempos geológicos, estamos apenas en los albores de esta nueva generación. Sin embargo, estos nuevos hombres están ya en todas partes. Vamos a llamarlos "los fabricantes de imágenes". Estos fabricantes de imágenes son verdaderos mutantes. Por eso son inasequibles. Son incluso "conmutantes", ya que, hasta cierto punto, la comunicación forma parte de su "constitución".

Si tenemos la suerte de percibir sus principales características, hemos de introducir las rápidamente en un banco de datos, puesto que su propiedad intrínseca fundamental consiste en que son efímeros y fugaces y que escapan a cualquier forma de aprehensión para desconcertar mejor al adversario.

La curiosidad y la seducción —¿no formamos todos parte, unos más y otros menos, de los seres de imagen?— nos han llevado a desenmascarar los fundamentos de su "constitución" o, más bien, para usar su propio lenguaje, su Carta de Conmutantes.

## Artículo 1.º. Los nuevos objetos mentales

En otros tiempos los hombres tenían armas: hermosas, suntuosas y mortales; de piedra, de hierro, de aleaciones preciosas. Después, las monedas de oro y plata,

el papel moneda y las tarjetas magnéticas se convirtieron en el arma maestra.

Las armas de los hombres de imagen son invisibles: conceptos, símbolos, representaciones, imágenes reales o virtuales. Estas armas invisibles no atacan al enemigo, puesto que ya no hay enemigos.

Esas armas son más insidiosas y escapan a nuestro control, nos obsesionan. La victoria de los hombres de imagen se mide por el lugar imaginario —el más grande posible— que ocupan en la mente del otro.

## Artículo 2.º. La volatilidad

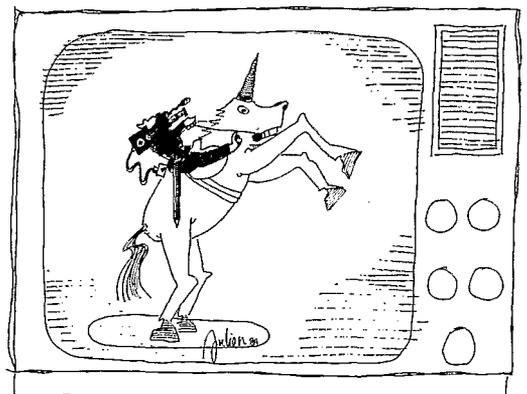
Los hombres de imagen son los mayores ilusionistas que haya habido jamás. Ese engendramiento de imágenes que producen es continuo; la imagen más fuerte desplaza a la otra. La imagen que triunfa es la más reciente.

Uno de los etnólogos de esta tribu de imágenes ha hablado incluso de "estética de la desaparición".

Diremos más trivialmente que se trata de un *scoop*. El principio del *scoop* es que lo último anula lo anterior o, más radicalmente, la última noticia deja de existir desde el instante mismo en que se enuncia.

## Artículo 3.º. La insostenible levedad

Los hombres de imagen son astutos. Invierten el sentido y la importancia. Lo



insignificante, lo accesorio, lo sensacional, he aquí los nuevos elementos del *scoop*.

La falta de profundidad, de sentido, de tema y de contexto nos sumergen en un mundo flotante, estetizante, casual. El suceso es el unicornio blanco de los hombres de imagen.

#### Artículo 4.º. La mezcla de los géneros

Los hombres de imagen no están jamás donde uno se espera que estén. Los hombres de imagen nos convidan a vivir en un juego perpetuo de formas desvanecientes.

Son los grandes tejedores del gran velo multicolor de Maya: la ilusión. Se ríen, como en tiempos pasados hacían los jefes militares con sus batallones, de las formas de vida y de las tipologías, de las subculturas —historieta gráfica, *graffiti*, rock—, de la arqueología urbana, de la cita.

A ellos no les da miedo mezclar lo estético y lo mágico, la emoción y el sarcasmo sutil.

#### Artículo 5.º. La propagación

Los hombres de imagen lo han comprendido todo: saben perfectamente que a los hombres les gusta más el perfume de las cosas que las cosas mismas. Por eso nos hacen respirar a unos y a otros algo parecido al aroma de lo que se dice, se sabe, se imagina, ya se trate de las ciencias fundamentales o de las humanas.

Los hombres de imagen propagan constantemente todos los conocimientos a través de redes imperceptibles y de

capilaridades sorprendentes. El resultado es que todas las megalópolis del mundo entero se identifican con el mismo aroma, los mismos caprichos y las últimas modas.

Para esos hombres no hay fronteras; están siempre conectados con todas las redes del mundo: *walkman*, minitel, red de cable, satélites.

#### Artículo 6.º. La memoria

Los hombres de imagen son personas sagaces a las que nada se les escapa. Su obra es lo efímero, aunque todo lo guardan en la memoria. Sus bancos de imágenes y de datos están repletos de todo, desde el evento más mínimo, al reportaje más lejano, a la cita más minúscula. Son los nuevos banqueros del tiempo y del espacio, y en todo instante nos pueden hacer viajar en videodiscos interactivos, abrir los santuarios de los archivos sonoros, extraer la cinta publicitaria más sabrosa.

Estos archiveros del instante constituyen la historia, hacen historia de cada instante.

#### Artículo 7.º. El contacto

El contacto es uno de los campos en los que los hombres de imagen descollan, porque para ellos perder el contacto con nosotros, con ustedes, significaría dejar de existir.

Por eso no nos abandonan un solo momento y hacen malabares con todas las redes para seguir en contacto. La telecomunicación, la teletransmisión de imágenes y los satélites son otras tantas herramientas increíbles en sus manos para hacer a cada instante transmisiones “en directo” y en “tiempo real” con cada uno de nosotros y en cualquier parte del mundo. Y, para que nada se les escape definitivamente, evalúan, analizan, ponderan y desmenuzan cada contacto con la persona que puede serles útil. Los índices de audiencia, de espectadores, el alcance de la audiencia, todo ha dejado de ser un secreto para nuestros Con-mutantes.

Investigar las costumbres de los nuevos guerreros de lo imaginario no es cosa baladí. Todos nos preguntamos: ¿Qué aspecto tendrán? ¿Cómo distinguirlos? ¿Serán acaso tan ficticios como sus imágenes? Etc.

No están tan alejados como parece. Según la circunstancia se les encontrará entre los equilibristas, los chamanes, los apostadores o los conquistadores.

Su curiosidad está volcada hacia el futuro; la comunicación, el diálogo y la participación son sus consignas de adhesión; su adaptabilidad es enorme y lo que buscan con empeño es el consenso y la manera de cambiar; carecen de normas y de estructura, tienen desarrollado el instinto del placer, su gran preocupación es la forma, son afectuosos como niños mayores y, como éstos, son también lúdicos. Mascullan hipótesis y guiones incesantemente. Son hábiles especuladores del futuro. Se mueven en universos arquetípicos y simbólicos y —como ustedes habrán adivinado— andan “con las pilas puestas”, “en la onda”, o son sumamente intuitivos.

Algunos, como los grandes hechiceros, se nutren de premoniciones, de vibraciones, de mistificaciones. Tienen antenas pero las usan menos para iluminar a los demás que para envolverlos con secretos, alusiones y misterio.

Estos hombres de imagen no están tan alejados como podría pensarse de los antiguos guerreros. Su vocabulario es el mismo y se comportan como ellos. Apuntan a blancos precisos, definen estrategias, salen en campaña después de haberlo programado todo minuciosamente, aplastan y aniquilan al adversario.

Ya es hora de poner término a esta parábola. ¿No nos habremos alejado con ella de los museos? ... De ninguna manera.

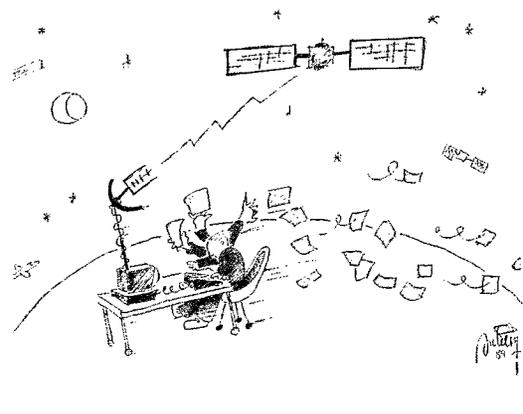
Hemos dado precisamente de lleno con estos nuevos y grandes objetos de comunicación en los que se han convertido los museos. Los Con-mutantes hacen de ellos los nuevos lugares de la imagen, de la puesta en escena, del espectáculo. Todo tipo de imágenes y de sonido, de redes, de nuevas tecnologías electrónicas e informáticas ultracomunican a cada instante y en todo lugar en estos megamuseos.

El flujo incesante de las imágenes, el secuestro del cerebro por los sentidos, los tecnoclips, los videodiscos y los programas de informática, los efectos especiales y el bombardeo de imágenes, el simulacro y la inmediatez, he aquí las nuevas situaciones de comunicación que nuestros “hombres de lo invisible” comunican.

Y todos nosotros, los que hemos visitado esos museos, hemos sido escrutados, sensibilizados y contabilizados con el fin de conseguir mejores resultados.

Ahora bien, en toda parábola la imagen precede al sentido ...

(Texto original en francés)



Dibujo realizado por Julien

Los profesionales de los museos rechazarían indignados el calificativo de burócratas; ellos no se consideran como simples administradores y ven sus funciones como relacionadas más bien con el estudio, la creación, el diseño, la educación y la difusión cultural.

Conviene que así sea, pues los museos sólo pueden salir beneficiados cuando sus colaboradores tienen de su propia tarea una imagen donde inspiración, e incluso ensoñación, ocupan un lugar más importante que la rutina y el trabajo de oficina.

Ahora bien, los museos son también instituciones. Sea cual fuere su dimensión, ya se trate de vastos complejos o de simples iniciativas comunales, todos los museos deben preparar su presupuesto, abonar los sueldos de su personal y atenerse a un calendario. En otras palabras, no existe ningún museo que pueda prescindir de la rutina administrativa y de la gestión.

Es posible definir la gestión como el arte o la ciencia de fijar los objetivos dentro de determinados límites presupuestarios, alcanzar los objetivos que se han fijado y, para ello, definir y resolver los problemas.

La planificación es el instrumento principal de toda gestión moderna. No constituye la garantía absoluta de que no se cometerán errores o de que todo saldrá bien (ya se trate del diseño de un nuevo museo o de la simple previsión de una exposición temporal), pero sin ella se merman las posibilidades de éxito de cualquier actividad creadora.

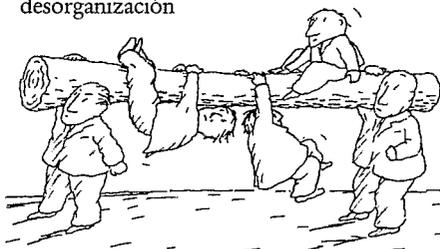
Por lo dicho nos ha parecido conveniente publicar esta pequeña guía que resume las etapas esenciales de la planificación con la ayuda de dibujos de Giori Carmi. El texto constituye una síntesis y adaptación de la obra de Bryan W. Barry, *Strategic planning workbook for nonprofit organizations*.

Esperamos que este trabajo de control sea de utilidad para los profesionales de los museos y contribuya a mejorar sus métodos de planificación y las actividades de formación que lleven a cabo, además de servir de entretenimiento instructivo.

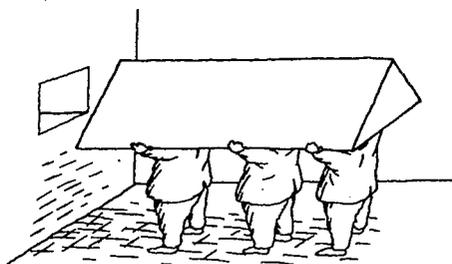
# Pequeña guía ilustrada de la planificación<sup>1</sup>

1. Al comienzo hay diversos problemas que resolver. Se trata de:

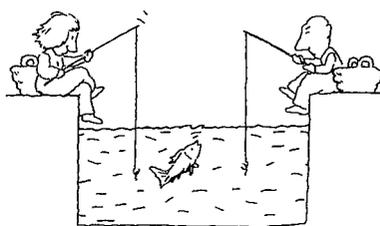
desorganización



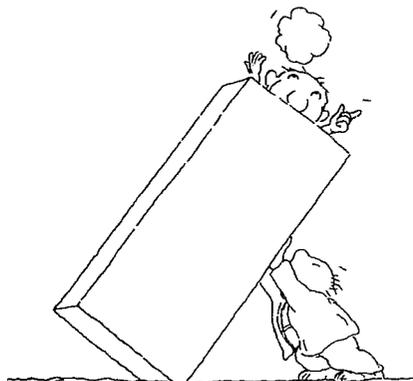
errores de la planificación precedente



y la competencia con otros museos o instituciones (para captar los mismos recursos o el mismo público)

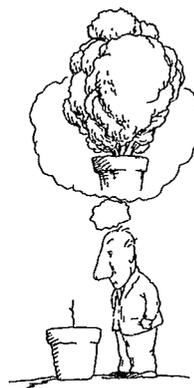


Algunos de estos problemas pueden constituir una amenaza para la supervivencia del museo.



2. Una vez conocidos los problemas (pero sin dejarse desanimar por ellos), es necesario hacerse una *visión global* del museo.

Esta visión ha de ser en parte sustancial, francamente poética

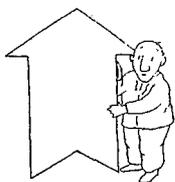


y en parte será una visión relativa a la organización del museo, o sea una visión casi política.



1. Dibujos © Giori Carmi y A. H. Wilder Foundation, tomados de Bryan W. Barry, *Strategic planning workbook for nonprofit organizations*, St. Paul, Minnesota (Estados Unidos de América), A. H. Wilder Foundation, 1986.

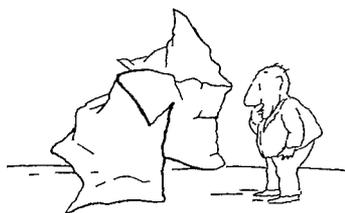
3. Una vez que se tiene la visión global, es necesario *organizarse*, es decir, responder a preguntas como éstas: ¿Quién debe participar en la planificación y de qué manera? ¿Qué periodo debe cubrir el plan? ¿Cuál es el procedimiento de preparación del plan? ¿Es necesaria para ello la ayuda externa?



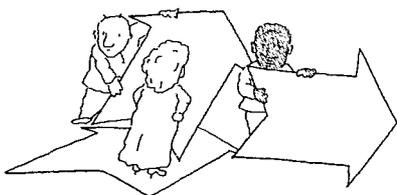
4. Una vez que se dispone del “plan del plan”, y que se ha organizado un equipo de planificación, se pasará a la etapa siguiente consistente en examinar, tan ordenadamente como sea posible, la *situación* del museo. Cabe considerar los subtemas siguientes: la historia del museo y su situación actual; su cometido; las oportunidades y dificultades que tiene el museo; y las virtudes e inconvenientes del mismo.



No hay nada que deba ser considerado como sacrosanto. Por ejemplo, cabe preguntarse si el *cometido original* del museo aparece claro y resulta aún pertinente (en lo que atañe a la conservación, la investigación, la educación, los visitantes, los recursos, la sociedad que lo rodea y el mundo).



5. Después habrá que preguntarse cuál debe ser la *estrategia*. En la actualidad se abusa de esta palabra. En este caso significa lo siguiente: ¿En qué dirección debemos movernos? ¿Cuál es el núcleo en torno del cual habrá que organizar el contenido y los recursos del plan?



Las estrategias posibles son varias. Una estrategia apunta a las *metas* que es preciso alcanzar:



Pero hay otras estrategias posibles además de la consecución de una meta. Una de ellas consiste en fijarse la estrategia de determinar los *problemas cruciales* a los que tendrá que hacer frente el museo durante el periodo cubierto por el plan, por ejemplo: se va a abrogar la ley que permite la desgravación fiscal de las donaciones para actividades artísticas; los ciudadanos adinerados se alejan de la zona donde está ubicado el museo; aparecen en el mercado técnicas y equipos nuevos de climatización; se prevé que un museo similar abra sus puertas en las proximidades, etc.

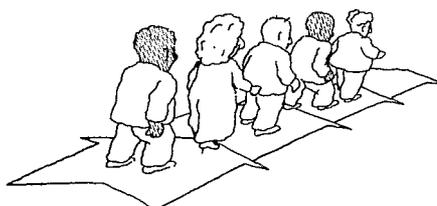
Otro enfoque puede consistir en imaginar distintas situaciones posibles. ¿Qué consecuencias tendría para el museo si sucediera X, Y o Z?

Una vez definidas y estimadas las diferentes posibilidades, se puede desarrollar la estrategia.

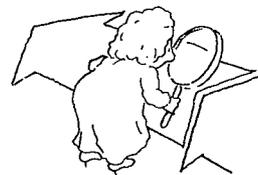
6. Después de resueltos los problemas que acabamos de señalar, habrá que *redactar el plan*: ¿En qué forma? ¿Para qué lectores y usuarios? ¿Con cuántos detalles? ¿Hasta qué punto será obligatoria su ejecución? ¿Qué precio tendrá? ¿En qué lenguas (en el caso de los países multiculturales)? ¿Para que sea aprobado por quién? ¿Sujeto a qué procedimientos de revisión?



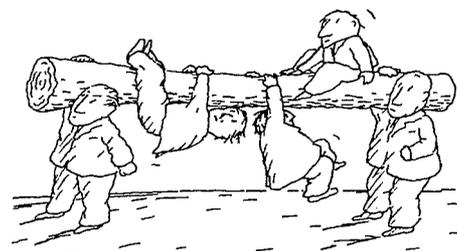
7. A continuación viene la *ejecución* del plan. Habrá que fijar el calendario de las actividades previstas.



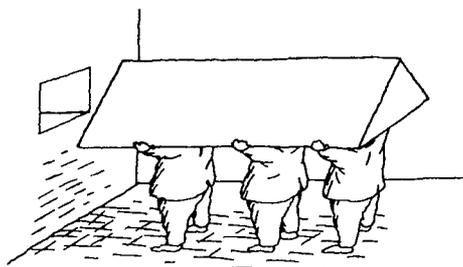
Y el *seguimiento* del plan (semanal, mensual, anual) para comprobar cuáles actividades no se realizan, por qué no se cumplen los plazos, etc.



8. Además del seguimiento —y como función distinta—, la *evaluación* tiene por objeto recabar informaciones más amplias e importantes (a mitad de camino del plan, y al acercarse a su término) sobre su desarrollo. La evaluación puede ser onerosa, ardua y complicada. Pero ¡cuidado!, hay que recordar el proverbio malayo, “Si compras un mono, procura no pagar más por la correa que por el animal”. La buena evaluación permite conocer las partes del plan que tienen éxito y las que no lo tienen, por ejemplo:



o



9. Y de esa forma se inicia un nuevo ciclo de planificación.



(Texto original en inglés)

## ¿Cómo ampliar El Prado de Madrid? Una propuesta "subterránea"

Alfredo Rodríguez Orgaz

Doctor en arquitectura de la Escuela Superior de Arquitectura de Madrid, trabajó en Berlín, en el estudio de W. Gropius. Fue arquitecto municipal de la ciudad de Granada, y ha realizado diversos trabajos (Banco de la República, fachada de la Catedral, Academia Colombiana) en Bogotá (Colombia), Nueva York, Madrid y París. En esta última ciudad se le encargó el diseño de una nueva sala para la sede de la Unesco. Es miembro de la Academia Europea de las Ciencias, Artes y Letras, es oficial de la Légion d'honneur de Francia y miembro del Consejo Internacional de Museos (ICOM).

**Fig. 1**  
El nuevo edificio este de la National Gallery of Arts de Washington, D.C. se inauguró en 1977 y fue obra del arquitecto I. M. Pei. Entre este edificio y el museo existente se construyó, bajo la calle 4.<sup>a</sup>, una conexión subterránea en la que han quedado instalados numerosos servicios del museo.  
(Todas las ilustraciones son del autor del artículo).

Los museos constituyen en nuestra época unas de las instituciones más eficaces para la difusión de la cultura. A pesar de su corta historia —no más de dos siglos—, las funciones que desempeñan ahora superan ampliamente los objetivos para los que fueron creados. Ya no se limitan únicamente a la conservación y la protección de las obras de arte y a su exposición más o menos pasiva al público en general sino que, de una manera gradual, bajo la presión de los cambios sociales y la influencia de la evolución de las ideas, han llegado a modificar el concepto mismo del arte.

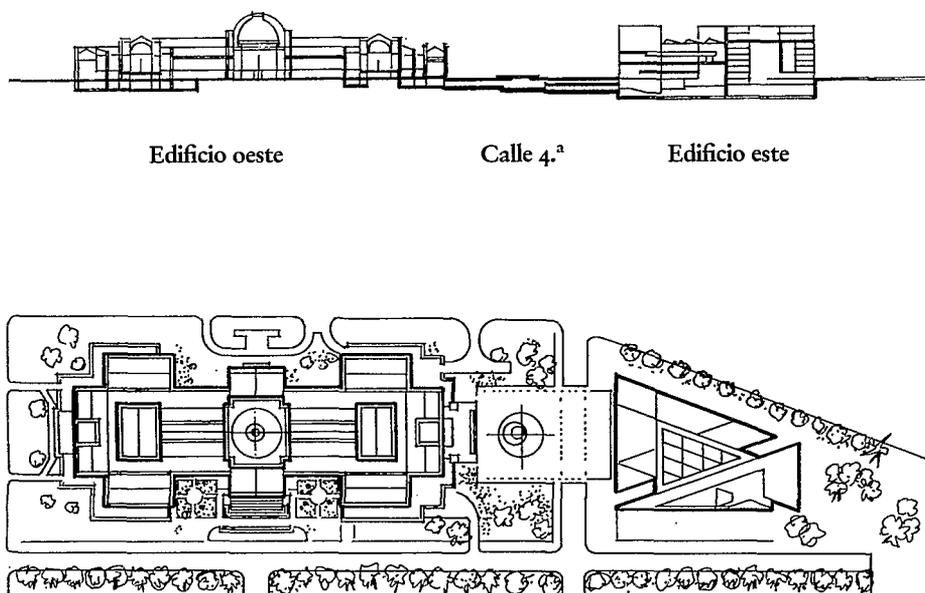
Debemos a André Malraux, en sus obras clásicas de hace medio siglo, una visión lúcida y certera del papel que los museos desempeñan en el ámbito de la cultura de nuestro tiempo: imponen al espectador una nueva relación con las obras de arte y liberan a éstas de las funciones para las que fueron creadas. El museo separa las obras de arte de su entorno original, las acerca, las opone, las confronta. El museo de nuestro tiempo ya no tiene una misión pasiva; aunque su objetivo inicial persiste —preservar las

obras maestras de su destrucción—, les confiere un nuevo carácter, una nueva existencia, una nueva dignidad.

Si las obras con las que se constituyeron los museos tenían en su origen otros destinos —templos, palacios, etc.—, ahora están predestinadas a acabar en un museo. Este destino final se convierte en su razón de ser; es su esperanza de gloria. Los amantes del arte no pueden confiar en ser los poseedores exclusivos de sus colecciones, ni en transmitir las a sus herederos. El mercado del arte se opone a ello: los cuadros, las esculturas, los muebles, los objetos artísticos han alcanzado precios tan exorbitantes que su posesión por parte de los ciudadanos particulares es un contrasentido. Sólo los museos públicos pueden conservar estos bienes y conferirles la función cultural que les corresponde en las sociedades modernas. La obra de arte pasa fugazmente de manos privadas al patrimonio público.

Estas razones hacen que los museos nacionales incrementen sus colecciones desmesuradamente. Aunque no dispongan de fondos suficientes para comprar obras en el mercado libre del arte, saben que inexorablemente todas ellas terminarán su carrera en una colección pública. Podría afirmarse que el crecimiento de los museos no tiene límites.

Otros factores igualmente importantes influyen en la evolución de los grandes museos nacionales. En primer lugar se encuentra la enorme difusión de la cultura. Nuevas capas sociales acceden a niveles de educación más elevados. Para este nuevo público, la obra de arte no es un objeto de posesión individual, sino de contemplación por parte de todos los amantes del arte. En segundo lugar podemos citar la creación de nuevos núcleos urbanos. Los museos nacionales ya no se encuentran situados en pequeñas ciudades, sino en grandes capitales cuyos habitantes se cuentan por millones. Esta masificación rompe todos los moldes y trae como secuela males tan serios como, por ejemplo, la contaminación ambiental que supone una gran amenaza para la



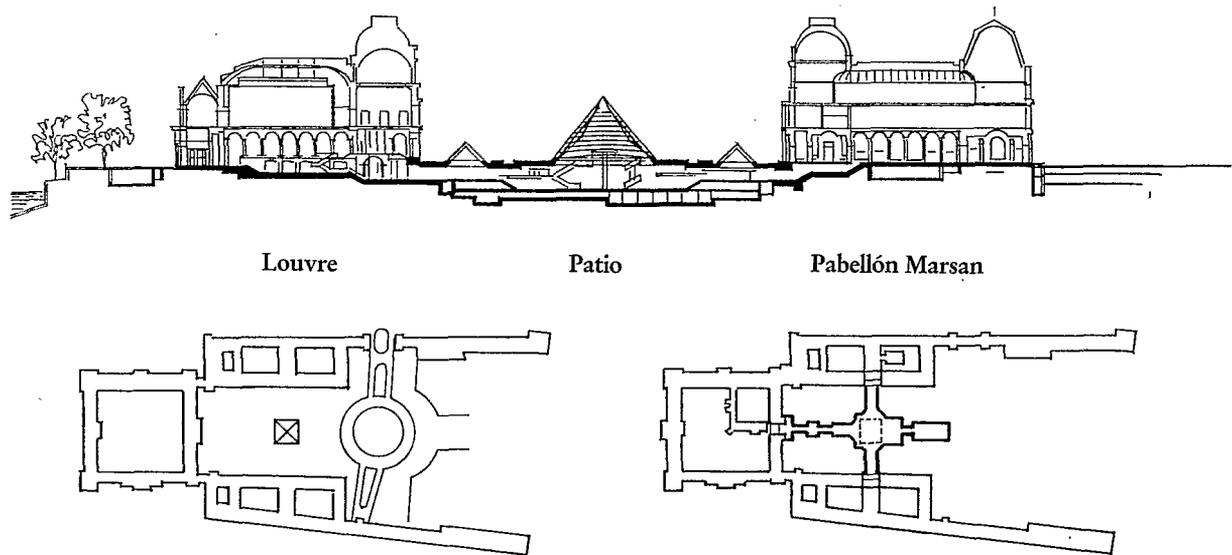


Fig. 2  
El presidente F. Mitterrand inauguró en 1989 la Pirámide de Cristal, obra del arquitecto I. M. Pei, que dará acceso al Gran Louvre. Amplios locales subterráneos unen todos los departamentos del museo entre sí, y con el Pabellón Marsan.

conservación de los objetos artísticos. Finalmente, otro factor de influencia es la explosión del turismo. Los visitantes no son ya únicamente los residentes de las ciudades en las que los museos se encuentran situados, sino que son los cientos de miles, los millones de visitantes de afuera los que invaden las salas de los museos.

*Necesidades + servidumbres*  
= *espacio*

Todas estas circunstancias imponen necesidades y servidumbres en los museos, difíciles de imaginar hace unas decenas de años. Los conservadores, los arquitectos, se enfrentan con tareas difíciles de cumplir: nuevos servicios, nuevas instalaciones, o sea, en definitiva, mayor amplitud y espacio. Este requerimiento es el más apremiante. Sin espacio, ni se pueden exponer adecuadamente las obras, ni el museo puede emprender misiones diferentes de la simple exposición de sus colecciones. En efecto, son numerosas las nuevas necesidades: amplios accesos para la recepción de los visitantes; locales para la venta de libros, fotografías y reproducciones, que contribuyen apreciablemente a sufragar los costos; depósitos más grandes; talleres de restauración; laboratorios; archivos y bibliotecas; salas de conferencias; cafeterías y restaurantes; servicios administrativos; servicio de seguridad y de protección contra incendios; instalaciones de acondicionamiento del aire; etc.

Si consideramos los grandes museos nacionales, que son los más afectados por estos problemas y que establecen la pauta

para muchas otras de estas instituciones, podemos observar, que los más importantes y representativos están haciendo frente, con decisión y acierto, a este formidable reto. No se puede hablar en esta breve exposición de los numerosos museos que entrarían en esta categoría. Sólo nos reduciremos a mencionar unos pocos: el Museo Metropolitano de Nueva York, la National Gallery of Arts y la Smithsonian Institution, en Washington, el Museo del Louvre en París y el Museo del Prado en Madrid.

Los museos estadounidenses se han beneficiado de la circunstancia de estar instalados en edificios creados para esa finalidad. Los museos europeos, en cambio, se alojan muchas veces en palacios o edificios monumentales o en edificios de antigua construcción, con las servidumbres que esto supone. Vamos a examinar como han resuelto cada uno de ellos los problemas de renovación y expansión.

La National Gallery, de Washington, no ha tenido dificultades de emplazamiento. Ha podido disponer de terreno contiguo para un segundo edificio (el edificio este), construido por el arquitecto I. M. Pei. Se ha presentado, sin embargo, el problema de unificar los dos edificios con los que cuenta ahora, para lo que se ha adoptado la solución de un enlace subterráneo bajo la calle 4.<sup>a</sup> (figura 1). Este enlace ha proporcionado un área considerable, utilizada con gran acierto para servicios complementarios como los de cafetería, locales de venta, etc. Cito esta solución de ampliación bajo calles y vías públicas porque es la que se impondrá en otros casos. En el ámbito de

las reformas, este museo ha sido el primero en resolver con una solución subterránea sus necesidades de ampliación y renovación.

La Smithsonian Institution, cuando se vió recientemente obligada a construir el nuevo Museo de Arte Africano y Asiático, tuvo que adoptar una solución bajo el nivel de las calles por falta de terrenos adecuados en la proximidad de sus otros edificios. Este museo, de gran belleza, está compuesto de varios pisos. Su inauguración hace un año ha demostrado la viabilidad de las construcciones subterráneas.

El Museo del Louvre es el que mayores necesidades tiene, y el que ha encontrado más dificultad para su expansión. Desde hace muchos años le fue destinado el Pabellón Marsan, parte del conjunto monumental del Palacio del Louvre. ¿Pero en qué forma integrarlo en el museo? Ha recurrido, también, a la edificación subterránea con la construcción de amplios locales bajo el patio Napoleón. Se ha recurrido incluso a un atrevido y original acceso bajo una pirámide de cristal, también concebida por el arquitecto I. M. Pei. Actualmente se puede apreciar ya la belleza de esta solución (figura 2).

### El Museo del Prado

Llegamos, finalmente, al Museo del Prado, para el que desde hace veinticinco años se vienen estudiando planes de ampliación, reforma y renovación. En 1974, el autor de este artículo propuso —tal vez por primera vez— la solución de construcciones subterráneas, pues ni el edificio actual admitía nuevas adiciones, ni se podía alterar el entorno monumental de esta zona de Madrid. El edificio existente fue objeto de varias ampliaciones con el agregado de pabellones contiguos en patios y en entrantes de la edificación primitiva. Las posibilidades de ampliación de esta forma están completamente agotadas.

Existen, afortunadamente, otros museos próximos que han sido destinados para la ampliación del Museo del Prado. Se trata del Museo del Ejército y del Museo del Casón del Buen Retiro, construcciones que formaron parte del antiguo Alcázar Real, destruido por un incendio en el siglo XVII. Los tres constituyen un conjunto magistral en la capital de España.

La disponibilidad de estos edificios sugirió al autor proponer una serie de construcciones bajo las calles y plazas circundantes, entre la Academia Espa-

ñola y el Convento de San Jerónimo el Real. Se obtiene así una superficie adicional considerable —10.000 m<sup>2</sup>—, y los tres museos quedan reunidos, sin solución de continuidad, con estos nuevos locales. El plano esquemático de esta ampliación y reforma se muestra en estas páginas (figura 3).

Este proyecto no ha sido llevado a cabo, aunque cabe señalar que en cuanto solución de un problema difícil fue la primera vez que se propuso. Como hemos visto, este tipo de solución fue adoptada en tres museos importantes como son los dos de Washington y el de París.

Tal vez las autoridades culturales de Madrid pensaron que sería más fácil incorporar al Museo del Prado el Palacio

de Villahermosa, que se encuentra en su proximidad. Ahora bien, la reciente habilitación de este palacio para instalar en él la colección Thyssen-Borne-Misza descarta definitivamente esta opción. Vuelve, pues, a adquirir actualidad la solución de construir la ampliación subterránea.

Un Gran Museo del Prado, compuesto por tres nobles edificios como son el suyo propio, el Museo del Casón y el Museo del Ejército, constituiría un conjunto digno de compararse, incluso, con el Gran Louvre, que gracias a las obras que en él se realizan, y para honor de las autoridades culturales de Francia, será el más amplio, rico y monumental de todos los museos existentes. ■

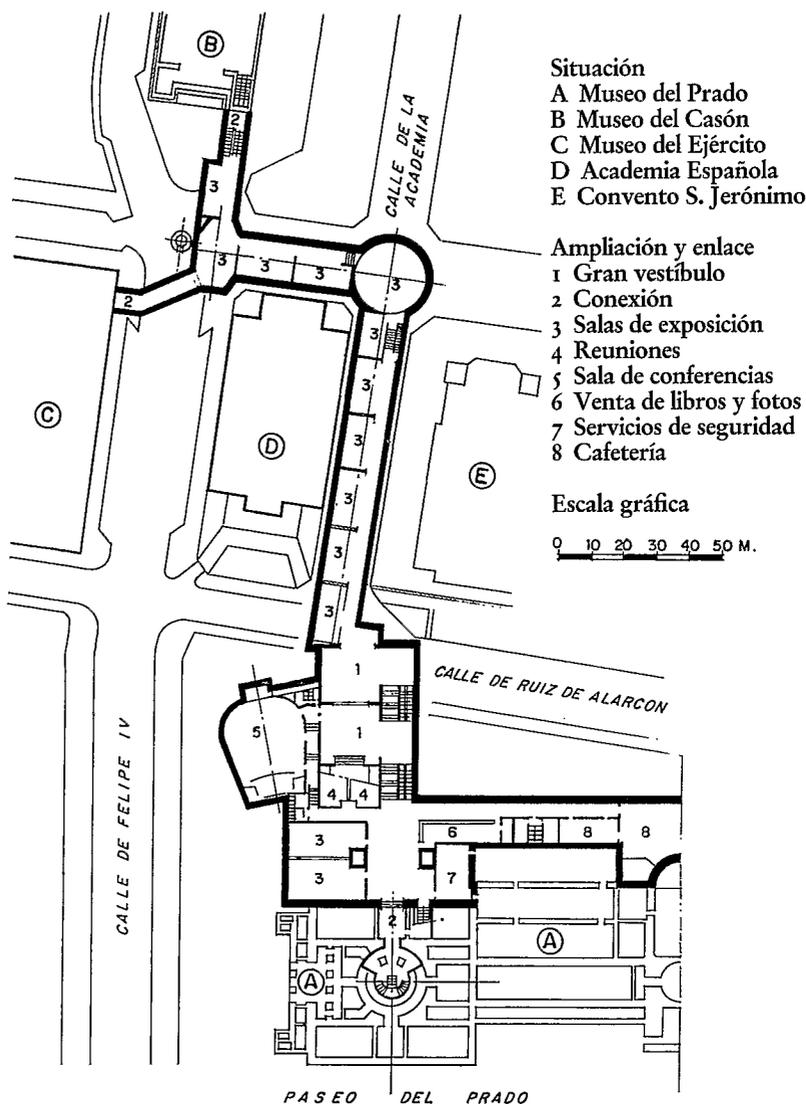
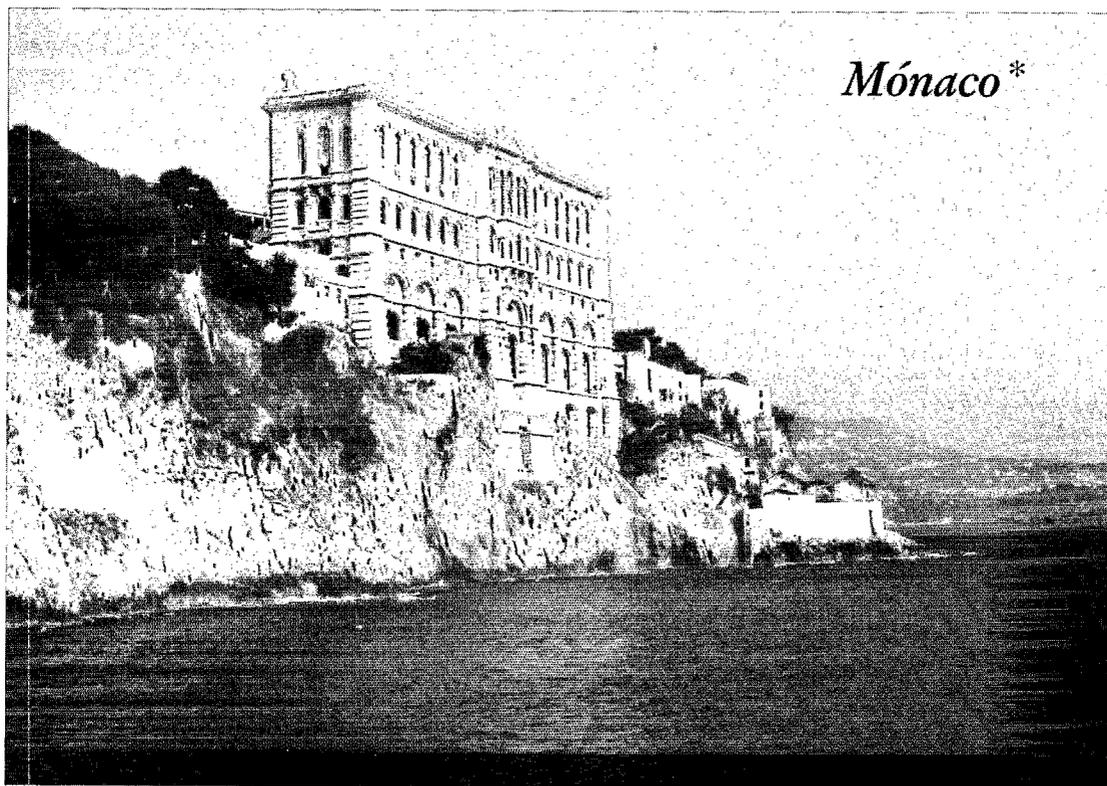


Fig. 3. Para la ampliación y reordenación del Museo del Prado, el arquitecto A. Rodríguez Orgaz propuso en 1975 la construcción de varios locales bajo el nivel de las calles circundantes, que unirían el edificio actual del museo con el Museo del Casón y el Museo del Ejército.

# UNA CIUDAD Y SUS MUSEOS

## SECCIONES



Musée Océanographique de Monaco

El Museo Oceanográfico.

Las dimensiones culturales de un estado a menudo no corresponden con sus dimensiones geográficas. Quizás no esté demás recordarlo en los tiempos materialistas en que vivimos.

Así, a pesar de su pequeña superficie y de su población de apenas 27.000 habitantes, el Principado de Mónaco es un Estado Miembro de la Unesco y goza de una amplia proyección internacional que se debe a una prestigiosa tradición de creatividad y mecenazgo artístico. En efecto, ¿quién no ha oído hablar de la ópera, la orquesta o los ballets de Montecarlo?

Sin embargo, también merece destacarse un aspecto diferente, tal vez menos conocido, de la vida cultural del Principado: el real interés y la diversidad de sus museos. Este estudio debería permitir apreciar toda la riqueza de las colecciones científicas, las cuales, por un lado, son de muy fácil acceso para el gran público habida cuenta de su juiciosa y atractiva presentación y, por otro, se utilizan para realizar investigaciones de alto nivel cuyos resultados son reconocidos en el mundo entero.

En lo que se refiere a los museos culturales propiamente dichos, se podrá comprobar que la necesaria salvaguardia

del patrimonio —trátese de la historia y tradiciones del principado o de la mayor divulgación (cuya originalidad cabe recalcar) de las muñecas y los autómatas antiguos— va de par con el propósito de sentar las bases de un proyecto ambicioso: la creación de un museo de bellas artes.

### *El Museo del Palacio del Príncipe*

Desde junio de 1970 está abierta al público la colección de objetos de la época napoleónica, que fue creada por el príncipe Luis II con la pasión y la competencia características del aficionado ilustrado, y que el príncipe Rainiero III ha seguido enriqueciendo con gran dedicación. El museo, que está ubicado en el ala sur del palacio, goza de las técnicas más modernas de presentación en la vasta sala de exposiciones que se construyó para acogerlo. La planta baja alberga los objetos de la época napoleónica, mientras que en el espacioso entrepiso se exponen los documentos relativos a los periodos y acontecimientos más destacados de la historia de Mónaco.

Las "reliquias" de la epopeya napoleónica, que son a la vez curiosas, pintores-

cas y a menudo emocionantes, encierran el secreto de un gran poder de evocación. El conjunto, dominado por un majestuoso retrato del emperador, en traje de coronación, obra del barón Gérard, consta de más de mil objetos y documentos y es una de las más hermosas colecciones dedicadas al Primer Imperio de Francia.

La colección cuenta, entre otros objetos, con numerosos restos de armas, espuelas, empuñaduras y adornos de sables que el sargento de caballería Jean-Ours Agostini recogió el 21 de julio de 1798 al pie de las pirámides y que él mismo autenticó. Se pueden apreciar además el águila de un estandarte de la Guardia Imperial perforado por dos disparos y el guión personal del emperador, etc.

En una vitrina se puede ver, adornado con un galón, el sombrero de fieltro negro de forma legendaria que perteneció a Napoleón. También hay objetos que dan una conmovedora y delicada imagen de su hijo, el rey de Roma: los escarpines de bautismo de satén blanco bordados con hilo de seda, un vestidito de fina

\* Este artículo fue redactado conjuntamente por los directores de los museos de que trata.

batista adornado con encajes, los juguetes (armas en miniatura) de su infancia en el castillo de Schönbrunn, etc.

El objeto más valioso de la colección, sin embargo, es la bandera del Batallón de Granaderos de la isla de Elba, hecha de seda blanca y roja con el emblema de las tres abejas doradas, ejemplar único del estandarte bajo el cual se inició la aventura de los Cien Días que llevó a Napoleón de la isla de Elba a Waterloo y a Santa Elena. Recuerdos modestos y piadosos (como un trozo de tierra de su tumba o las hojas del sauce junto al cual se encontraba su tumba) figuran lado a lado con los trofeos más gloriosos de la gran epopeya.

La parte superior del museo está dedicada al pasado del Principado. Entre los miles de documentos de las colecciones de los Archivos del Palacio, se han seleccionado los más importantes en los que personajes célebres de la historia se asocian con Mónaco y su destino. Así, por ejemplo, la Carta de Luis XII, rey de Francia, por la que se reconoce la independencia de Mónaco, se encuentra a proximidad de un pergamino firmado por Carlos V, de cartas de Richelieu y de Mazarino, y de una carta de Luis XIV, escrita íntegramente de su puño y letra y dirigida a su "primo", el príncipe Antonio I.

El amante de la numismática también podrá admirar todas las monedas acuñadas a partir de 1640 por los príncipes de Mónaco. El filatelista, por su parte, podrá apreciar la colección completa de los sellos emitidos por el Principado a partir de Carlos III.

El Museo del Palacio, custodio de los recuerdos de una de las épocas más brillantes de la historia de Francia y del glorioso pasado de Mónaco honra, por la riqueza y variedad de sus colecciones, la ilustre residencia de los Grimaldi.

### *Las tradiciones del país en el Musée d'u Veyu Munegu*

Al crear en 1972 el Musée d'u Veyu Munegu (Museo Nacional de Tradiciones Monegascas), el Comité Nacional de las Tradiciones Monegascas cumplió con uno de los objetivos que se había fijado en el momento de su creación en 1923, a saber, conservar las tradiciones y la lengua del Principado, hacer revivir las antiguas costumbres, así como reunir los objetos relativos a la historia de Mónaco, su arte y su pasado.

En cuanto pudo disponer de la Maison des Traditions, situada en el peñón de

Mónaco, gracias al apoyo del príncipe, el Comité Nacional se dedicó a reunir y presentar de manera atractiva documentos y objetos diversos, algunos pertenecientes al arte sagrado, tales como libros que narran la historia vivida por los antepasados, escritos en lengua monegasca, partituras musicales, grabados y cuadros que representan los lugares de antaño, retratos de personajes vinculados a la historia del país, medallas y monedas, uniformes de oficiales y de antiguos guardias del príncipe, en suma, todo lo que siendo de origen monegasco podía contribuir al patrimonio nacional.

El Comité Nacional sigue dando vida hoy en día a este museo, fundado en 1972, que provoca el interés de los monegascos, atrae a los turistas y conserva para las generaciones futuras todo aquello que después de haber sobrevivido al pasado contribuirá a mantener el espíritu nacional y a suscitar el interés de los visitantes.

### *El Museo Oceanográfico de Mónaco, templo del planeta azul*

El Museo Oceanográfico de Mónaco acoge cada año aproximadamente un millón de visitantes, y ocupa así uno de los primeros lugares entre los principales museos europeos. Su éxito estriba tanto en la riqueza de sus colecciones como en el entusiasmo que el público manifiesta desde hace unos veinte años por todo lo que atañe al mar.

El Museo Oceanográfico de Mónaco permite familiarizarse con el famoso planeta azul, sobrenombre que se dio a nuestra querida vieja tierra a causa del espacio preeminente que ocupan los océanos en la superficie del globo. El museo fue inaugurado en marzo de 1910 a iniciativa del príncipe Alberto I, pionero de la oceanografía moderna. Este príncipe explorador se dedicó en el curso de sus viajes de investigación a reunir una cantidad impresionante de especímenes marinos. El príncipe Alberto I hizo construir el Museo Oceanográfico, consciente del interés que revestían estas colecciones tanto para los investigadores científicos como para el público en general.

En la actualidad, el público acude al museo sobre todo para visitar su acuario de gran renombre. Todos los mares están representados, pero se destaca en especial la fauna tropical con su extraordinario colorido. También pueden descubrirse allí numerosos especímenes de animales marinos embalsamados y esqueletos, o

admirar la diversidad de las riquezas del mar (corales, nácar, perlas, conchas, esponjas). En la exposición permanente *Descubrimiento del océano* se explican de manera simple y atractiva los grandes fenómenos marinos (corrientes, mareas, olas, etc.). Por último, numerosas exposiciones temporales permiten sensibilizar al público acerca de los múltiples aspectos del mundo acuático.

También cabe recordar que el Museo Oceanográfico es uno de los establecimientos que dependen del Instituto Oceanográfico, una fundación sin fines lucrativos. Los ingresos que la venta de las entradas aporta permiten financiar las investigaciones científicas que se realizan en el mar, en particular en conexión con el Centro Científico de Mónaco; el museo dispone de un barco para dichas investigaciones y de un laboratorio. El "templo del planeta azul" también cuenta con una de las bibliotecas oceanográficas más importantes de Europa.

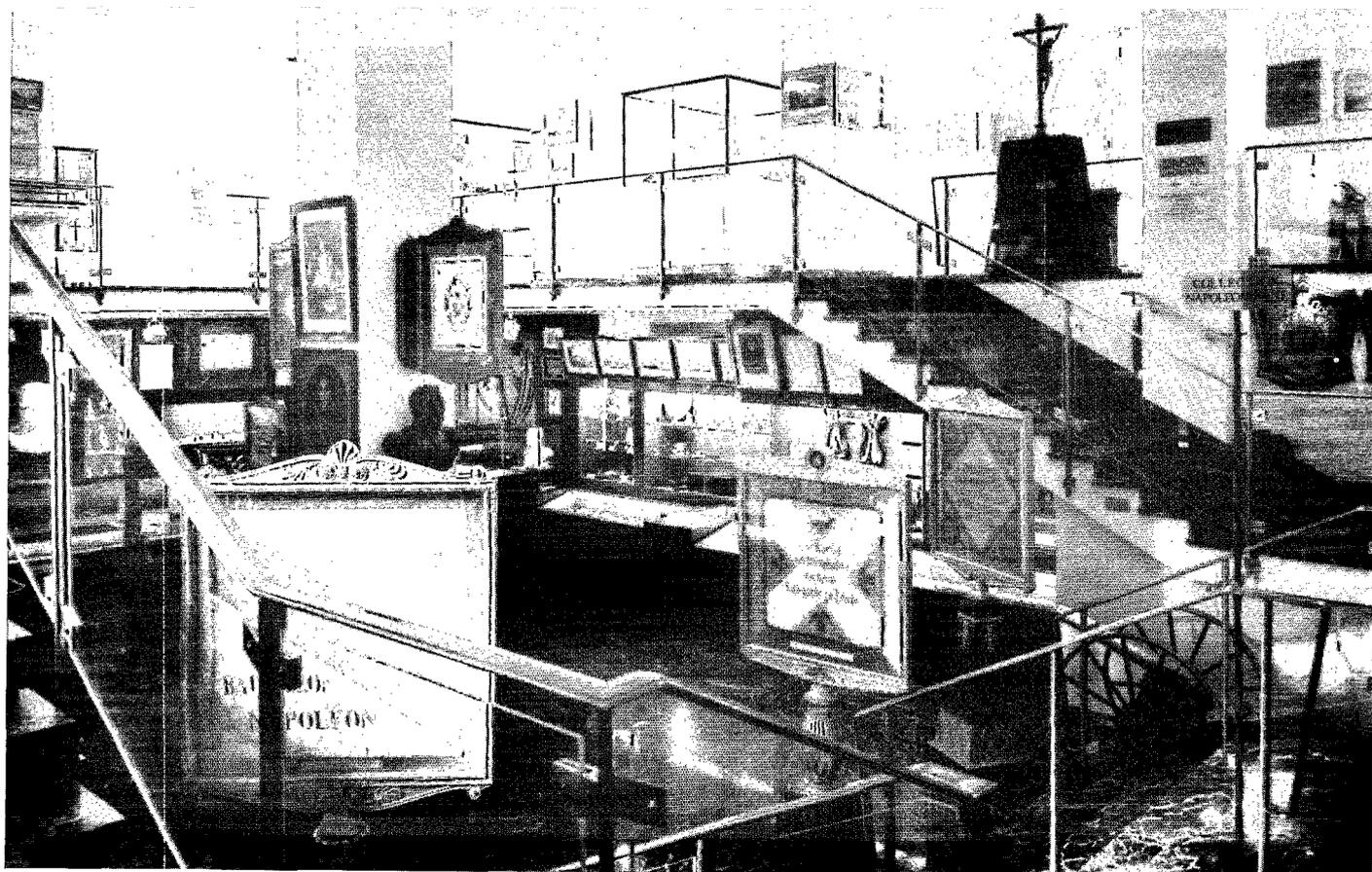
Señalemos, por último, que en 1989 se está haciendo un esfuerzo importante orientado hacia el público escolar (tanto para párvulos como para los estudiantes de primaria o secundaria). Se han creado varios "talleres" en colaboración con los profesores a fin de sacar pleno provecho de la visita de niños y adolescentes. En efecto, aprender a amar y respetar el patrimonio no exige forzosamente una edad madura.

### *De la conservación a la investigación: el Museo de Antropología Prehistórica*

El Museo de Antropología Prehistórica de Mónaco fue fundado en 1902 por el príncipe Alberto I "a fin de conservar los vestigios de formas primitivas de vida humana exhumados del suelo del Principado y de las regiones adyacentes".

El diseño de la exposición se rige por la simplicidad y la claridad. Al visitar las dos salas, siguiendo el sentido de rotación de las agujas del reloj, se puede recorrer cronológicamente la prehistoria de los tiempos más remotos a los más cercanos.

Así, la sala Alberto I de prehistoria general constituye una breve retrospectiva de los hitos más destacados de la evolución de la humanidad, del australopithecino y el pitecántropo al *homo sapiens* fósil (tipos de Cro-Magnon y de Grimaldi), precursor del hombre actual. A estos vestigios humanos se asocian animales que desaparecieron o emigraron durante los periodos glaciares e interglaciares, exhibidos en unas vitrinas cilíndri-



Archivos del Palais Princier, Mónaco

cas en las que los objetos están colocados según un orden decreciente de antigüedad; también se pueden observar los productos de las industrias de las culturas que se suceden en la Europa del paleolítico (de -1.500.000 años a -12.000 años en Europa), al mesolítico, al neolítico y la edad del bronce (de -12.000 años a -700 años). Los trofeos de caza del príncipe Alberto I ilustran felizmente la fauna del cuaternario.

En la sala Rainiero III se exponen las colecciones regionales que provienen de las excavaciones efectuadas entre 1895 y 1922 por iniciativa del príncipe Alberto I (grutas de Grimaldi en Italia, gruta del Observatorio en Mónaco), y de las realizadas por el Museo de Antropología desde 1945. En esta sala se descubre que, ya en el paleolítico inferior, hace más de un millón de años, la Costa Azul constituía para nuestros lejanos antepasados un hábitat privilegiado. En el vestíbulo de entrada el visitante puede consultar un cuadro cronológico de las industrias prehistóricas, que se inspira en los trabajos de A. Leroi-Gourhan y que muestra que la evolución técnica fue lenta en sus comienzos y que sólo se aceleró de manera considerable en tiempos recientes.

El Museo de Antropología realiza sus propias excavaciones y publica un boletín anual sobre sus trabajos de investigación. El equipo de investigadores trabaja actualmente en dos de los yacimientos más antiguos de Francia e Italia: la gruta de Aldena (Cesseras, departamento del

Hérault) y la gruta del Príncipe (Grimaldi, Liguria). En efecto, los sedimentos, la fauna y las herramientas que se han encontrado atestiguan que el hombre estableció sus campamentos en la proximidad de las gargantas del río Cesse o en los márgenes de los Alpes Marítimos hace unos quinientos mil años, cazando ciervos, caballos, rinocerontes, etc., y despedazando la caza con guijarros toscamente tallados.

A fin de explotar al máximo los vestigios descubiertos, el museo utiliza los métodos estadísticos de análisis de datos aplicados a la prehistoria como principal medio de investigación. Este enfoque estadístico ha sido particularmente fructuoso para el estudio cuantitativo de las herramientas, y ha permitido determinar la incidencia que tuvieron tanto el azar como la intencionalidad en el origen de la técnica.

### *El Jardín Exótico*

Este pequeño edén, que es sin lugar a dudas el lugar turístico más fotografiado de la región y que ocupa una superficie de poco más de una hectárea, constituye la rocalla de plantas grasas más grande del mundo. Muchas de ellas, llenas de savia y no de materias grasas, tienen más de cien años. Algunas cactáceas de México y de América del Sur han alcanzado aquí, gracias a un singular microclima, las dimensiones gigantescas que tienen en sus países de origen.

Este lugar excepcional, cuyo declive de

Una sección de la colección Napoleón en el Palacio del Príncipe.

Un personaje de la colección Galéa (1865).



Colección Galéa.

unos 45° permite la rápida evacuación de las lluvias intensas, y en donde se disfruta de una óptima insolación en invierno, fue abierto al público el 13 de febrero de 1933. Un sagaz príncipe naturalista, Alberto I, un ingeniero jefe y artista, Luis Notari, y un jardinero enamorado de su trabajo, Agustín Gastaud, fueron los artífices de la creación de uno de los principales lugares turísticos que acoge cerca de 600.000 visitantes cada año, y que ha acogido más de 15 millones en total hasta el momento.

En el Centro Botánico situado a en las cercanías (1.500 m<sup>2</sup> aproximadamente, cinco invernaderos, numerosos cobertizos, etc.) se cultivan varios miles de plantas. Investigadores especialistas en diversas disciplinas (taxonomistas, fisiólogos, fitólogos, etc.) estudian estas singulares colecciones (cactáceas, mesembrianteáceas, crasuláceas, euforbiáceas, agaváceas, etc.). Varios estudiantes efectúan todos los años un periodo de prácticas en este sitio altamente especializado, y tienen a su disposición una biblioteca bien documentada.

La dirección organiza cada año varias expediciones para aportar plantas, fotos, muestras de suelo, etc., y se dictan numerosas conferencias para públicos muy diversos. En razón de su carácter particular y de la belleza del lugar en el que crecen estas plantas extraordinarias, que son verdaderas esculturas vivientes, el Jardín Exótico de Mónaco acaba de ser incluido en la Lista del Patrimonio Mundial.

### *La colección permanente de autómatas y muñecas antiguas del Museo Nacional*

Este museo, que fue inaugurado en 1972 en una villa de fines de siglo de un estilo semejante al de Charles Garnier, ofrece un marco ideal para la colección de autómatas y muñecas antiguas que alberga y con la cual se encuentra en perfecta armonía. Todo este mundo de pequeñas dimensiones fue reunido por Madeleine de Galéa (1874-1956), que consagró su vida a enriquecer su colección. A su muerte, su nieto donó la colección al Principado de Mónaco que entró así en posesión de uno de los primeros, si no del primer museo de este tipo abierto al público.

La colección consta de más de trescientas muñecas, algunas de las cuales son del siglo XVIII y comienzos del XIX, siendo la mayoría "parisenses" o "muñecas de moda", es decir muñecas características

de la segunda mitad del siglo XIX. Prácticamente todas tienen el cuerpo de cuero y la cabeza de bizcocho (rara vez de porcelana), y algunas son de cartón piedra. Este mundo pequeño y elegante, que debe su nombre de "muñecas de moda" al hecho de que eran entregadas con un ajuar completo, fiel reflejo de la última moda, data de los inicios de la fabricación industrial de muñecas. Están presentadas en decorados de escala reducida que evocan las diversas ocupaciones cotidianas. En lo que se refiere al mobiliario, a menudo es muy difícil distinguir el juguete de muy buena calidad de las "obras maestras" que antiguamente fabricaban los artesanos para obtener el anhelado título de "maestro". Las muñecas están rodeadas de todos los objetos en miniatura que son corrientes en la vida cotidiana: cocinas de hierro fundido, escritorios de caoba, cómodas taraceadas, vajillas, joyas, libros, útiles para bordar, carruajes, etc.

Después de haber consagrado unos años a reunir las muñecas, Madeleine de Galéa se apasionó por los autómatas, esos juguetes de lujo para adultos que se encontraban en las residencias acomodadas de la gran burguesía. Los temas más comunes son el circo, los músicos negros, y los monos, así como los temas de fantasía. Los autómatas se ponen en marcha periódicamente y los visitantes pueden así admirar la sorprendente complejidad de sus engranajes y dejarse fascinar por sus proezas llenas de malicia. Sin embargo, a fin de preservar los mecanismos, a veces se utilizan réplicas perfectamente logradas junto a los autómatas más complejos.

Por último, el notable pesebre napolitano, que consta de más de doscientas figurillas, es otro importante atractivo de la colección.

La conservación y el mantenimiento adecuado de las colecciones exige evidentemente una serie de instalaciones especiales —como por ejemplo una iluminación de baja intensidad y un sistema de aire acondicionado— para conservar los tejidos antiguos y el mobiliario taraceado sumamente frágil. Por su originalidad y poder de fascinación, la colección del Museo Nacional es un punto de gran atracción, visitado por un público extremadamente variado.

### *¿Y el futuro? La creación de un museo de bellas artes*

Con el fin de fomentar el papel cada vez más importante que desempeñan las artes

plásticas en la vida cultural monegasca, el Principado se dotará en un futuro próximo de un museo de bellas artes, destinado a presentar exposiciones internacionales prestigiosas, así como colecciones permanentes (en curso de formación) en torno a temas definidos desde una perspectiva histórica.

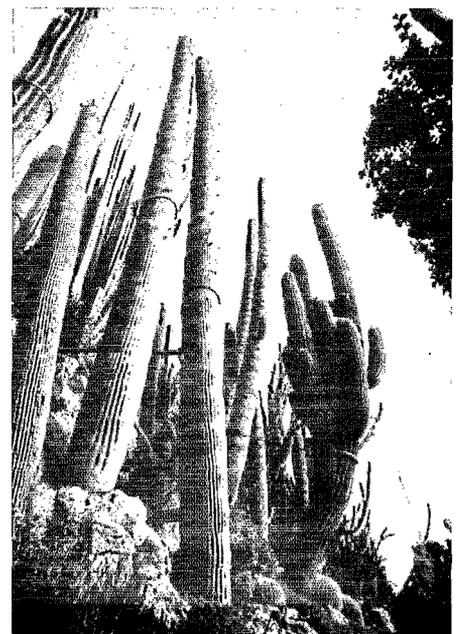
Estas colecciones deberían evocar en efecto un cierto arte de vivir mediterráneo, que se caracteriza por una ligereza sonriente y refinada, característica del Principado, y de la que se encuentran múltiples ejemplos en las principales corrientes de la pintura moderna, sobre todo en el periodo comprendido entre 1860 y la segunda guerra mundial que coincide con el auge de Montecarlo.

La majestuosa villa de estilo *belle époque*, situada cerca de la Ópera construida por Charles Garnier y que alberga el Museo de Autómatas y Muñecas Antiguas, constituye para el futuro museo de bellas artes una sede inmejorable. A fin de preservar este lugar excepcional, el museo se construirá bajo los jardines en terraza de esta villa, lo que permitirá iluminar con luz cenital las salas de exposición.

Un proyecto de esta índole —que es ambicioso tanto desde el punto de vista arquitectónico como del punto de vista artístico— está a la altura del prestigioso dinamismo cultural del Principado. ■

*(Textos originales en francés)*

¿Un cactus en Mónaco? Sí, se encuentra en el Jardín Exótico.



# RETORNO Y RESTITUCIÓN

## *Retorno y restitución de la propiedad cultural: la función de los museos*

En 1989 se celebrará, en la sede de la Unesco, la sexta reunión del Comité intergubernamental para fomentar el retorno de los bienes culturales a sus países de origen o su restitución en caso de apropiación ilícita. No todos los profesionales de la museología y los amigos de los museos se sienten involucrados en ciertos aspectos del trabajo de este comité o del programa de la Unesco en esta esfera, es decir, los que se refieren al "retorno y a la restitución". Sin embargo, todos ellos tienen una función importante que cumplir en este campo.

En realidad, el interés de los profesionales de los museos por los principales aspectos del retorno y de la restitución de la propiedad cultural queda plasmado en el Código de ética profesional, aprobado por unanimidad en la 15.<sup>a</sup> Asamblea General del Consejo Internacional de Museos (ICOM) celebrada en Buenos Aires (Argentina) el 4 de noviembre de 1986.

*Museum* considera útil reproducir algunos extractos importantes de este Código para conocimiento de los lectores que lo ignoran y para refrescar la memoria de los que hace mucho tiempo que no lo consultan. Ambas categorías de lectores hallarán muchos temas de reflexión sobre la situación especial de los museos en el proceso de retorno y restitución.



### *3. Adquisición de las colecciones de los museos*

#### *3.2 Adquisición de material ilícito*

El comercio ilícito de objetos destinados a las colecciones públicas y privadas es una incitación a la destrucción de los lugares históricos y de las culturas étnicas locales, al robo tanto de carácter nacional

como internacional; además pone en peligro a ciertas especies de la flora y la fauna y está en contradicción con el espíritu del patrimonio nacional e internacional. Los museos deben darse cuenta de la relación que existe entre el mundo mercantil y la apropiación inicial y con frecuencia perjudicial de esos objetos destinados al mercado comercial, y reconocer la falta de ética consistente en colaborar directa o indirectamente en ese comercio ilícito.

El museo no debe adquirir ningún objeto mediante compra, donación, legado o intercambio, salvo en los casos en que el órgano rector y el funcionario responsable tengan la certeza de que el museo puede obtener un título de propiedad válido para dicho espécimen u objeto. Se deben asegurar sobre todo que el objeto no ha sido adquirido en o exportado de su país de origen o de cualquier otro país intermediario en el que podría hallarse legalmente (incluido el propio país del museo) contraviniendo a la legislación de dicho país.

En lo relativo al material biológico y geológico, el museo deberá negarse a adquirir directa o indirectamente cualquier espécimen atesorado, vendido o transferido contraviniendo a las leyes y tratados nacionales o internacionales que protegen la fauna silvestre o la conservación de la historia natural del propio país del museo o de cualquier otro país, salvo cuando haya consentimiento expreso de una autoridad jurídica o gubernamental exterior competente.

En lo relativo al material de las excavaciones, además de las garantías antes mencionadas, el museo deberá abstenerse de comprar los objetos si el órgano rector o el funcionario responsable tienen motivos válidos para sospechar que esa recuperación ha podido causar la destrucción o el daño reciente intencional y no cien-

tífico de antiguos monumentos o emplazamientos arqueológicos, o cuando su descubrimiento no haya sido puesto en conocimiento del propietario u ocupante del suelo o de las autoridades jurídicas o gubernamentales apropiadas.

Cuando así proceda y siempre que sea factible, las mismas disposiciones estipuladas en los cuatro párrafos anteriores se aplicarán para determinar si ha de aceptarse o rehusarse el préstamo de objetos con fines de exposición u otros.

### *4. Destino de las colecciones*

#### *4.4 Retorno y restitución de la propiedad cultural*

Cuando el museo entra en posesión de un objeto del que puede demostrarse que ha sido exportado o transferido contraviniendo a los principios de la Convención de la Unesco sobre las medidas que deben adoptarse para prohibir e impedir la importación, la exportación y la transferencia de propiedad ilícitas de bienes culturales (1970), y cuando el país de origen trata de conseguir su devolución y puede probar que el objeto forma parte del patrimonio cultural de dicho país, el museo deberá tomar las medidas pertinentes para cooperar en la devolución del objeto al país de origen, siempre que legalmente esté autorizado para ello.

Cuando existen solicitudes de retorno de un bien cultural a su país de origen, el museo deberá poder entablar un diálogo abierto con arreglo a principios científicos y profesionales (en lugar de actuar a nivel gubernamental o político). Debería estudiarse la posibilidad de elaborar planes de cooperación bilateral o multilateral que permitan a los museos de los países que hayan perdido una parte importante de su patrimonio cultural desarrollar los debidos recursos museológicos.

Los museos deberán respetar plenamente las disposiciones de la Convención para la protección de los bienes culturales en caso de conflicto armado (Convención de La Haya, 1954) y se abstendrán en virtud de esta Convención de comprar, apropiarse o adquirir por cualquier otro medio bienes culturales procedentes de un país ocupado, ya que en la mayor parte de estos casos se tratará de objetos exportados ilegalmente o trasladados ilícitamente.

### 8. Responsabilidad personal para con los colegas y la profesión

#### 8.5 La autenticación, la tasación y el material ilícito

Se estimulará a los miembros de la profesión museológica a que compartan sus conocimientos profesionales teóricos y prácticos tanto con los colegas como con el público en general.

Sin embargo, no se extenderán certificados escritos de autenticidad o de tasa-

ción (estimación) y sólo se comunicará el valor monetario de los objetos en respuesta a solicitudes oficiales de otros museos o de autoridades jurídicas y gubernamentales competentes u otras autoridades públicas responsables.

Los miembros de la profesión museológica no identificarán ni autenticarán ningún objeto en los casos en que tengan sospechas de que dichos objetos hayan podido ser adquiridos, transferidos, importados o exportados ilegal o ilícitamente.

Han de reconocer que es muy poco ético que los museos o la profesión museológica apoyen directa o indirectamente el comercio ilícito de objetos culturales o naturales (véase párrafo 3.2 *supra*) y en ningún caso actuarán de una manera tal que pueda considerarse que favorecen directa o indirectamente ese tipo de comercio. Cuando haya algún motivo para pensar o sospechar que se trata de una transferencia, importación o exportación ilícita o ilegal, se notificará a las autoridades competentes. ■



## El Instituto de Arte de Chicago devuelve un dintel khmer a Tailandia

El 10 de noviembre de 1988 el Instituto de Arte de Chicago (Illinois, Estados Unidos de América) devolvió a su lugar de origen, en Tailandia, el dintel de piedra de la dinastía Khmer denominado "Nacimiento de Brahma con Vishnu reclinado".

El dintel formaba parte originariamente del templo de Fnom Rung, construido en el noreste de Tailandia en los siglos XI y XII D.C., y había desaparecido en 1966 con otras obras de arte. Fue entonces expuesto en el Instituto de Arte de Chicago.

Después de lentas negociaciones y gracias a la expresión de una viva preocupación por parte de la opinión pública tailandesa, el dintel ha sido devuelto y entregado al príncipe Diskul Subhadradis, quien representó a Tailandia en una reunión celebrada a este propósito en julio de 1988 con los funcionarios del

Instituto de Arte. Después de haber sido expuesto en el Museo Nacional de Bangkok, el dintel volverá a instalarse en su lugar original a la entrada del templo de Fnom Rung.

Al devolver el dintel a Tailandia, el Instituto de Arte de Chicago reconoció que había renunciado a todo derecho sobre la escultura. James N. Wood, director del Instituto de Arte, dijo: "Nos complace donar el dintel a Tailandia para que pueda llevarse a cabo la restauración completa del templo de Fnom Rung".

La Fundación Cheney ha recaudado los fondos necesarios para obtener una obra artística de características comparables y donarla al Instituto de Arte, compensándole así la devolución del dintel. ■

(Texto original en inglés)

## Un museo innecesario

Kenneth Hudson

Además de su conocido trabajo vinculado con el Premio del Museo Europeo del Año, Kenneth Hudson ha publicado varios libros sobre temas relacionados con los museos, como por ejemplo, *A social history of museums* (Macmillan, 1975), *Museums for the 1980's* (Macmillan/Unesco, 1977), *The good museums guide* (Papermac, 1980) y *Museums of influence* (Cambridge University Press, 1987). Esta última obra es un estudio de los treinta y siete museos de todo el mundo que más han influido en la filosofía y en las prácticas museológicas durante los últimos doscientos años.

Primero pensé titular este artículo "Un museo que nadie necesita" y luego, reflexionando, abandoné esa idea al advertir que aun el peor de los museos constituye una fuente de ingresos y de empleo para las personas que trabajan en él. Cualquier museo, por malo que sea, es necesario para alguien, como una fábrica que produce bienes inútiles o una tienda que vende objetos horribles, pero que proporciona trabajo. Este tipo de necesidades es real; podemos lamentar que así sea, pero no hay que ignorarlo ni desdeñarlo. Despojado de toda vestimenta cultural, el museo es fundamentalmente un lugar de trabajo, y como éste es intensivo y se trata de instituciones anticuadas, emplean a más personas por metro cuadrado de espacio útil que la mayoría de las fábricas. El mercado laboral no distingue entre el museo bueno y el malo. La calidad es algo que carece de importancia y lo que importa es la capacidad del museo para abonar sueldos y salarios.

Podría decirse, por lo tanto, que no hay museo que no sirva a nadie. Ahora bien, algo distinto es saber si hay museos innecesarios. Aunque sea triste decirlo, allí donde hay museos, los hay que no aportan ningún beneficio cultural, intelectual o espiritual a sus ciudadanos, o en muy poco grado; museos que, aunque desaparecieran de pronto, no causarían ningún vacío. Cuanto más se viaja, más se advierte la existencia de instituciones con esas características.

Antes de que tratemos de describir el museo innecesario debemos pensar en su contrario. ¿Qué es un museo necesario? La respuesta no es sencilla y no puede ser meramente utilitaria. Un ferrocarril innecesario es, presumiblemente, un ferrocarril abandonado por sus anteriores usuarios; una escuela innecesaria es aquella a la que ya no acuden los alum-

nos; una fábrica innecesaria es la que ya no fabrica mercancías que alguien desee adquirir. Esta es la definición comercial de lo "innecesario". ¿Se puede aplicar a los museos? Si son escasísimas las personas que visitan un museo, ¿se trata de una institución innecesaria? Y, de manera inversa, si un museo es muy frecuentado, ¿se trata, automáticamente y sin lugar a dudas, de una necesidad nacional o local? "Pocos visitantes" ¿significa "malo o poco aconsejable"? ¿Equivale la expresión "muchos visitantes" a "bueno, aconsejable, socialmente útil"? La respuesta a todas estas preguntas es "no". El número de visitantes no es de por sí un criterio adecuado, aunque tampoco haya que ignorarlo.

Personalmente —y no soy un funcionario sindical al que únicamente le interesan los puestos de trabajo, los sueldos y las condiciones laborales—, considero que el buen museo es aquel que, tras visitarlo, me siento mejor que cuando entré. Es posible que ello se deba a que haya descubierto un refugio temporal donde me sienta libre de presiones, lejos de la fealdad y del ruido del mundo exterior, que mi mente se haya sentido estimulada al contacto con ideas nuevas, o que comprenda algo que antes no comprendía. Por lo general me siento más inclinado a experimentar esas sensaciones en un museo pequeño que en uno muy grande. Puede que sea cuestión de temperamento o que se deba a que estoy envejeciendo. Conforme pasan los años, advierto que prefiero la música menos altisonante —la de cámara— que la de grandes vuelos, las sinfonías y las óperas, como también prefiero la intimidad de las comidas con amigos que las cenas y los almuerzos rodeado de mucha gente. Observo que la presencia de numerosas personas me inhibe, que constituye una barrera para la comprensión y la res-

puesta emocional. Detesto la arquitectura pública amplia, agresiva y arrogante: la Défense, el Barbican, el Centro Rockefeller. Preferiría hallarme a kilómetros de los Juegos Olímpicos, del Salon de l'Automobile o de cualquier otro evento multitudinario que me resulte desagradable e innecesario, aunque puedo comprender perfectamente que forme parte esencial de la vida de otras personas, de millones de personas, algo así como un componente vital de la lucha incesante contra el aburrimiento.

### *“No me atrevo a equivocarme”*

La división de la humanidad en dos categorías, los amantes de lo pequeño y los adoradores de lo grande, tiene implicaciones profundas para los museos: lo gigantesco sólo puede florecer si lo patrocinan muchas personas, a las que hay que persuadir de que acabarán en compañía de miles de otras personas que piensan como ellas. Considerado objetivamente, el espectáculo puede ser malo e incluso pésimo; lo importante no será la calidad, sino el hecho de que compartan la falta de calidad y se precipiten para asistir al espectáculo.

En esta situación entra en juego lo que he denominado el factor “no me atrevo a equivocarme”. Si algún acontecimiento ha gozado de una publicidad previa gigantesca, si ha sido inaugurado por el presidente o la reina, si se han invertido grandes sumas de dinero para crearlo, si los críticos, con su acostumbrada práctica incestuosa, se han conjugado para alabararlo, si ha sido preciso realizar un largo y arduo viaje para asistir, si ha habido que pagar un buen precio para entrar, resulta sumamente difícil reconocer que uno se ha equivocado. Cuando hay millones de personas, quizá a lo largo de muchas generaciones, que lo han contemplado, el hecho de verlo es señal de que uno es un buen ciudadano y que, por lo tanto, tiene que ser manifiestamente bueno. Reconocer, frente a tantísima adulación y a patrocinadores tan importantes, que nos pareció aburrido y carente de significado, sería marginarnos de la sociedad —acto de valentía que pocos de nuestros conciudadanos son capaces de llevar a cabo. El factor “no me atrevo a equivocarme” es uno de los instrumentos más poderosos del que disponen los empresarios y publicistas. Presenciar los acontecimientos que conviene frecuentar y los lugares que gozan de la aprobación social tiene, en buena medida, el significado de un ritual religioso. Lo que, según cualquier norma

razonable, es innecesario, se convierte, al aparecer tan plenamente arropado, en necesario.

El Museo del Louvre en París que, al igual que el Museo Metropolitano en Nueva York, es por muchos conceptos un pésimo museo, un gigantesco almacén, una poderosa organización de empleo, una miniuniversidad de segunda clase, un lugar de agotamiento y no de descanso, un templo de codicia y esnobismo, se defiende perfectamente de los ataques a su prestigio y privilegios por ser sencillamente cierto que, a lo largo del año, autocares cargados de turistas tras autocares cargados de turistas encenderán velas metafóricas ante la imagen de la Gioconda. Un museo que dispone de semejante santuario no puede ser un museo malo. El Museo del Louvre, la catedral, resulta necesario como contexto de la Gioconda. Cabe también decir, me imagino, que es necesario como parte de la industria turística, un hito parisino que se debe visitar, lo cual no lo torna necesario como museo. Los museos descomunales son, desde una perspectiva pública, obsoletos desde hace mucho tiempo. En su calidad de intereses creados y centros importantes del poder, combatirán sin duda alguna con uñas y dientes, al igual que los grandes conglomerados industriales, por escapar a su destino, que es el de acabar repartidos entre los distintos elementos que los componen para suministrar mejores servicios a los visitantes y a los contribuyentes que financian su existencia. Mientras tanto, a quienes los visitan se les lava el cerebro y se les hace creer que lo grande es maravilloso. El fallo intrínseco de las instituciones monumentales, tanto en el terreno museológico como fuera de éste, es que se distinguen por producir escasísimas ideas nuevas. Sus dimensiones los convierten en algo esencialmente conservador, ya que las verdaderas innovaciones sólo se producen en establecimientos de dimensiones muchos más modestas.

Nos hallamos ante la paradoja según la cual la gente se siente impulsada a visitar los grandes museos, aunque apenas extrae algún beneficio al hacerlo, o ninguno, salvo quizás el sentimiento agradable de saber que se sigue la moda —la moda de las multitudes—, que se está en pie de igualdad con los vecinos. Se produce, además, la ironía paradójica de que los miembros de la sociedad de masas, drogados por el condicionamiento de los medios de comunicación, precisan a toda costa instituciones y organizaciones pequeñas para mantener vivo su senti-

miento de humanidad y el funcionamiento de su imaginación y, en cambio, eligen a los proveedores a gran escala que les impiden ser ellos mismos.

### *Una catedral sin parroquias*

París es el laboratorio ideal para observar este desafortunado proceso *in vivo*. Recuerdo que, hace veinte años, hablaba con el entonces director de ese centro admirable del entusiasmo científico, el Palais de la Découverte, el cual, desde su fundación en el decenio de 1930 probablemente haya hecho más que cualquier otra institución de Francia por interesar a los adolescentes en la ciencia. Sin medios económicos suficientes, pero con un entusiasmo contagioso, con voluntarios y abnegados ayudantes y con un inequívoco sentido de lo que se quiere hacer, merece plenamente el título de "museo necesario". Pero París, como tantas veces se ha dicho, no es Francia, y lo que Francia necesita, como me lo ha repetido el citado director, hoy jubilado, son doce Palais de la Découverte distribuidos por todo el país, uno en Toulouse, otro en Lyon, otro en Rennes, etc. Esos "palais", al igual que el original en París, serían lugares de los que los visitantes saldrían sintiéndose engrandecidos y mejores, seguros de haber comenzado a entender la ciencia.

"Pero", dijo, "no conseguiremos que se creen esos doce Palais de la Découverte en miniatura. "En cambio", profetizó "obtendremos algo que no necesitamos en absoluto, un único centro de la ciencia y de la industria, gigantesco, en París, consagrado al recuerdo del presidente o primer ministro que haya impulsado la idea y que procuró el dinero suficiente para su creación. Será otro producto más de esa gran plaga que se abatió sobre Francia con el rey sol y Napoleón Bonaparte, la adoración de lo gigantesco."

Eso fue, naturalmente, lo que sucedió. Se escogió el camino equivocado y los resultados pueden verse en La Villette, lugar en el que en un tiempo existía un gigantesco matadero y que hoy desempeña en buena medida idénticas funciones en lo que respecta a los seres humanos. El lema del *abbatoir*, "ningún animal sale de aquí salvo como carne", podría servir perfectamente para calificar el gigantesco museo que lo ha sustituido. Pocas visiones más aterradoras y deprimentes que la de personas del tamaño de hormigas girando alrededor de este gigantesco edificio. Si el Palais de la Découverte fue y es una creación necesi-

ria, La Villette es, por los mismos motivos, innecesaria. No hace nada por humanizar la ciencia, nada por situarla en su contexto social, nada por que la gente tenga confianza en poder controlar las fuerzas que aquélla deja en libertad, nada por que el factor Chernobyl se incorpore a la comprensión de la ciencia. Fomenta la creencia que lo que predomina son los procesos y las técnicas y que nuestra principal ocupación, como habitantes de este planeta, es "comprender" esas cosas y mejorar su eficiencia. Por ello, no es sólo un museo innecesario, sino algo mucho peor, un museo peligroso.

Claro está que se puede defender esa idea afirmando que ha servido para restaurar una zona de París que anteriormente carecía de atractivos, que da empleo a multitud de personas y que es visitado por muchas más, todo lo cual es absolutamente cierto. También se puede argüir que sus dimensiones gigantescas y las considerables inversiones que en él se han hecho obligan a la gente a advertir que la ciencia es importante, lo que equivale más o menos a decir que es el tamaño de las catedrales de Chartres y Canterbury lo que lleva a la convicción de la importancia del cristianismo. La Villette es una catedral de la ciencia y de la tecnología. Es absurda y no tiene ningún derecho de existir, a no ser como centro de una red de parroquias de las que Francia carece, habiéndose negado además a crearlas. El hecho de que cuente con tantos visitantes carece también de importancia. Acuden al museo porque está de moda hacerlo (el factor "Louvre") y porque los padres tratan de hacer todo lo que está a su alcance por sus hijos. A decir verdad, la sección infantil es con mucho la mejor parte de La Villette.

No quiero que se me acuse, por diversos motivos (entre otros la brevedad de mi escrito), de creer que La Villette es el museo más innecesario o menos necesario del mundo, lo que, además, no es cierto. Pero sí que es el símbolo de los museos cuyo derrotero es absolutamente erróneo, en buena medida engañados por medios de comunicación burdamente irresponsables y por la adulación pública, lo que dificulta considerablemente cualquier crítica objetiva. Otro tanto cabría decir, desde luego, de esa otra vaca sagrada del mundo museológico francés, el Musée d'Orsay, al que hoy no queda más remedio que rendir los más encendidos elogios si se quiere seguir siendo recibido en la buena sociedad. ■

(Texto original en inglés)

# CRÓNICA DE LA FMAM

Federación Mundial de Amigos de los Museos

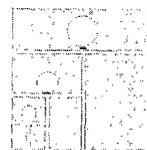
FMAM

Dirección postal:

Palais du Louvre, 34 quai du Louvre,

75041 París Cedex 01, Francia

tel.: (1) 48.04.99.55



## *Los adolescentes y el patrimonio cultural en la encrucijada de los caminos*

### *Informe de un encuentro: elementos de reflexión*

La labor de la Federación Francesa de Sociedades de Amigos de los Museos, con sus ciento noventa asociaciones miembros que reúnen unas setenta mil personas, ha sido ante todo apoyar y escuchar a las asociaciones de amigos que, atentos a las necesidades de ese público específico constituido por los jóvenes, se proponen interesarlos en los museos.

El valor del encuentro que se reseña a continuación radica en la confrontación de los distintos enfoques; se trata de nueve ponencias que incluyen las observaciones de un psicólogo, los planteamientos de una profesional de la formación, la experiencia de la escuela dentro del museo, del museo en relación con la escuela, etc. Además, los amigos de los museos, sin ser profesionales ni tener relación directa con la escuela, intentan transformar el enfoque institucional basado en la escuela en un enfoque que de cabida a la responsabilidad individual de los jóvenes que se preparan para la vida adulta.

La Escuela del Louvre — Escuela del Patrimonio tomó la iniciativa de este encuentro, que se celebró el 17 y 18 de noviembre de 1988, y que se renovará según evolucionen las circunstancias.

Propuesto a los lectores de *Museum* en forma de “notas esquemáticas”, el presente informe no constituye un documento propiamente dicho y tiene como único objetivo aportar, tal y como se expresaron en el encuentro mencionado, algunas ideas y experiencias al acervo de reflexión sobre una relación fundamental y proyectada hacia el futuro: los jóvenes y los museos.

### *Los adolescentes ante el patrimonio cultural: los ministerios de educación y de cultura*

¿Qué relación existe entre nuestro sistema nacional de educación y la cultura? Se trata de abrir la escuela a profesionales, mediante contratos, con la participación activa de los alumnos, lo cual implica una gran diversidad de enfoques y una actitud opuesta a la actitud “ex cátedra”. Se trata de una enorme empresa en continua evolución.

¿Cuáles son las modalidades de esta relación entre la escuela y la cultura? El Ministerio de Educación Nacional y el Ministerio de Cultura han puesto en práctica ciertos proyectos que sirven de instrumento.

1. El Ministerio de Educación ha propuesto proyectos de acción educativa (PAE) con un asociado externo. El profesor analiza las necesidades de su clase y pide un PAE. Se precisan recursos financieros y tiempo.

2. La Caja de Monumentos Históricos creó clases de patrimonio. En 1983 había cinco de estas clases en Fontevault, en las catedrales de Meaux y de Chartres, en ciertos castillos y en Chantilly. Es indispensable un trabajo preparatorio entre los encargados.

3. Se organizaron talleres, en primer lugar de educación musical y luego de infografía, cine, fotografía, arquitectura y teatro. Tres horas semanales cada taller, la asistencia es opcional. En total: 1.600 talleres.

4. Una persona encargada de la acción cultural en cada distrito escolar promueve la participación de las asociaciones que así lo deseen en esa actividad. Dos

sectores: el patrimonio y la atención al público en los museos.

5. *Los servicios educativos de los museos:* Un profesor, exonerado de su servicio docente se dedica durante algunas horas al museo, que le sirve como instrumento pedagógico. Cuarenta profesores hace diez años, hoy son doscientos los que se dedican a ese tipo de actividad. Deben trabajar en colaboración con el servicio científico del museo. Las horas (al menos tres por semana) se atribuyen cada año.

Se establece un programa de animación con el personal del museo, tomando como base visitas preparadas (visitas de exploración, talleres, manipulación de objetos, exposiciones itinerantes, kits pedagógicos, explotación de documentos, “museobuses”, etc.); se organiza asimismo la formación de profesores.

La presencia de un corresponsal en cada centro escolar es muy conveniente, por ejemplo, la persona encargada de la documentación para favorecer la utilización de los periódicos, boletines académicos, etc.

El debate que siguió a la presentación anterior permitió formular algunas observaciones a partir de experiencias concretas:

Dificultades del profesor si sólo cuenta con dos o tres horas a la semana para hacer este trabajo.

Metz. Se decidió poner en práctica un proyecto de educación de la apreciación visual mediante el uso de las manos. Por esta razón el personal del museo insiste en dirigir a los profesores (tres a jornada parcial). Tenemos además nuestros propios animadores (estudiantes) y recibimos treinta y

cinco mil alumnos. Organizamos jornadas pedagógicas en el museo. Los profesores son enviados por el inspector del Ministerio de Educación Nacional. Este año incluimos los jardines infantiles. Hay una gran demanda de todo lo que atañe al arte contemporáneo.

Marsella. Precisamos los contactos con el personal docente para conocer los planes de estudio. Nos incumbe formar a las personas encargadas de dirigir al público; por consiguiente, el año próximo será necesario preparar profesores que actúen como mediadores.

Museo Arqueológico de Val-d'Oise. Organizamos dos cursillos de veinticinco días de formación para maestros de primaria. Luego todo terminó. Es difícil elaborar proyectos a largo plazo que nunca se cumplen.

Los padres de los alumnos no comprenden que los profesores se ausenten para asistir a cursillos.

Sería preciso organizar universidades de verano.

La asignatura "museos" sigue siendo poco frecuente. En Bayona un grupo de alumnos de primer año de primaria visitó el museo durante una semana y escuchó las obras que iba a estudiar.

### *La acción cultural de la Dirección de los Museos de Francia (DMF)*

Es un tema difícil. Dos posiciones se enfrentan: *a*) "la sociedad desvía (con otras atracciones) esta categoría de público especialmente maleable"; y *b*) "ésta es la generación que se ha desembarazado de todo lo que entorpecía la cultura."

Entre estos extremos se sitúa la experiencia de la DMF con un público bastante clásico, pero que incluye también algunos que no vienen normalmente al museo y que es preciso atraer.

¿Cuáles son los objetivos de esta actividad de la DMF?

Convencer. El museo no llama la atención del adolescente, que se ve atraído por tantas otras realidades más divertidas. Así pues, es preciso convencer y en primer lugar convencer a los pedagogos. ¿Están dispuestos a "perder dos horas" en una exposición? Este proceso de persuasión habrá de iniciarse desde su formación. Además, hay que convencer a los directores de las escuelas, y a los adolescentes de que pueden influir en sus profesores. Para esto publicamos unos carteles que decían "Llevemos a los profesores", hicimos publicidad a la campaña

"La fiebre del arte" y utilizamos las revistas juveniles.

Es preciso también convencer a la opinión pública y a quienes conforman la cultura de los adolescentes: las historietas, la televisión y la radio, sin desnaturalizar lo que ofrece el museo.

Se debe procurar agradar y granjearse a la persona; no proponer lo mismo a todos los públicos. Para una exposición sobre Fragonard (cuya pintura nos parecía que estaba lejos de la sensibilidad de los adolescentes) adoptamos la técnica de la audioguía, con personas no necesariamente conocidas, pero que tenían algo que decir (actores, personas del medio universitario) sobre lo que más apreciaban en las obras. El resultado no fue del todo positivo. Desconcertamos a los profesores y no sedujimos a todos los adolescentes, que aceptan nuestra cultura, pero que no desean verla confundida con la suya. Consideran más bien que el museo debe aportarles conocimientos (expectativa muy ligada al modelo escolar). Sin embargo, esa libertad, esa autonomía y el derecho a la controversia les brindó la oportunidad de afirmar algo.

Fundamentar, proveer algo de fundamental bajo las apariencias efímeras. Tratar de fundamentar un gusto, un juicio en el transcurso de una hora. ¿Tienen los adultos mismos suficientes bases? Los adolescentes aceptan cualquier cosa y nadie les indica una jerarquía de valores. No se trata de predicar los valores, sino de hacerlos sentir.

Fundamentar la voluntad de actuar, de "ser". En el museo se puede hacer sentir el deseo de "ser" y luego de "actuar". En el Museo Gustave Moreau se intentó una experiencia elaborando una documentación de la que se desprende el aspecto creativo; la documentación dio confianza a los profesores y sirvió al mismo tiempo como factor de comunicación con los jóvenes.

### *La enseñanza técnica*

Se leyó luego el informe de una asociación que colabora con los establecimientos de enseñanza técnica y que se ocupa ocasionalmente de niños con dificultades, de niños rebeldes y encolerizados.

¿Es ilusorio poner a los adolescentes en contacto con los museos en la edad de protesta? ("Vean todo lo grandioso que se ha hecho y con lo que habrán ustedes de medirse.") Por lo demás, ¿basta con ir a un museo para saber que ese lugar es nuestro, es de todos? Al finalizar una visita a un museo organizada por la

escuela los adolescentes experimentan un sentimiento de extrañeza.

### *Favorecer la expresión de los alumnos: el concurso Turner*

A algunos jóvenes de Belleville (un barrio modesto de París), que no saben leer a los 15 años ni tienen certificado de aptitud profesional, se les propuso participar en un concurso, el concurso Turner.<sup>1</sup> Ganaron puesto que se había favorecido su expresión en un campo que les era totalmente extraño; en los talleres existentes se trabajaban más bien el teatro y la música.

Ya a propósito de *Guernica*, se les había ayudado a expresarse en historia y geografía (la guerra de España); se prestó especial atención a los niños españoles cuyos padres, más que recuerdos, tenían vivencias. No se invitó a los alumnos a reproducir *Guernica*, sino a crear su propio *Guernica*. En efecto, ya habían adquirido cierta experiencia artística en el taller de música y de calderería.

El objetivo del concurso era crear, en equipo, una obra que tuviera una relación con el trabajo del pintor británico William Turner (pintura, poesía, música) y responder en inglés a una pregunta sobre la vida de este artista. Los alumnos de Belleville se sentían intimidados, tenían miedo, pero no estaban completamente aterrorizados. ¿Acaso no se escucha con frecuencia "me gustaría, pero no puedo"? Su entusiasmo no era desbordante, pero eran conscientes de que tenían que abocarse al trabajo; habían elegido construir la proa de un barco. Junto con ellos trabajó un pintor, y se sintieron reconfortados al comprobar que se los tomaba en serio. En cuanto al inglés se les ayudó organizándoles algunos cursos. Obtuvieron el primer premio *ex aequo* entre ciento cincuenta proyectos.

Las razones del éxito son diversas, pero se destaca el hecho de que los jóvenes creyeron en la posibilidad de crecer y ser iguales a los demás, de ser valorados y de poder apreciarse a sí mismos. El concurso estuvo muy entremezclado con sus clases y se utilizaron los recursos del museo trabajando en el taller de carpintería y creando un movimiento musical en el taller de música.

### *Consecuencias del concurso*

En el momento del concurso, cuando los ministros les entregaron el premio, se los consideraba como alumnos deficientes de rendimiento mediano. A raíz de un artículo aparecido en la prensa, el violinista

Yehudi Menuhin les envió quince entradas para un concierto. Los alumnos asistieron y lo supieron apreciar. La semana siguiente exhibieron su obra en el Centro Nacional Georges Pompidou, en París, en la exposición *Los niños de la emigración*, lo que tuvo como consecuencia que, acompañados por su profesores, muchos jóvenes que no habían tomado parte en el concurso visitaron ese centro cultural.

### Conclusión

Hay que convencerse de que todos los jóvenes tienen algo que decir. No todos los que participaron en el concurso visitan los museos, pero algo ha cambiado en ellos y descubrieron ciertos aspectos del patrimonio cultural. Hicieron esa experiencia con lo que hay en ellos. Desde luego el resultado es algo muy frágil y habrá de repetirse más de una vez. ¿Acaso no sería preciso ver de nuevo su experiencia anterior, comenzando por el jardín infantil, donde se podría desde ya preparar el terreno?

### El Museo de Orsay y los jóvenes

Faltaría espacio para reseñar todas las actividades previstas para los jóvenes por este museo, que cuenta con un público potencial de tres millones y medio a cuatro millones de personas. El museo no precisa publicidad; sin embargo, se ha impuesto el objetivo de no contentarse con el público ordinario sino de lograr que lo visite toda clase de público. Para ello se han "enriquecido" las actividades del museo con conciertos, cine, fotografía, literatura, conferencias, debates, etc.

Para el primer grupo de edad (5 a 15 años), se dedican cuatro mil metros cuadrados de espacio. Los adolescentes de 13 a 15 años tienen sus propios talleres, no orientados hacia la creatividad propiamente dicha, sino hacia la manipulación de elementos relacionados con la observación de obras del museo.

Gracias a un servicio permanente para profesores éstos comienzan muy pronto a visitar el museo por su propia cuenta. Se les ayuda a hacer visitas guiadas por ellos mismos y a adaptarlas a sus alumnos. Dichas visitas no deben ser la ilustración de los cursos, pero pueden reemplazarlos. Por ejemplo, un curso sobre la Tercera República francesa puede sustituirse por una visita dedicada a esa república y a su representación visual. De aquí la necesidad de intensificar la formación de los profesores, elaborando una documentación personalizada y poniendo a su disposición cuestionarios que obligan a ver

(en vez de distraerse). Una obra se presenta con una crítica de la época; luego sigue un recorrido libre en el que se proponen otras obras sobre el mismo tema.

Los "Foros" para los liceos son una propuesta del Museo de Orsay para atraer a los estudiantes secundarios. Se trata de "captarlos" cuando son todavía un público escolar que puede convertirse luego en público individual. Dichos foros se celebran el primer miércoles de cada mes como una actividad extraescolar. Se procura proponer temas interesantes; se pide a una clase que prepare un tema determinado y que lo presente en el foro. Una parte de la clase se encarga de esa actividad, mientras que los demás se dispersan por el museo y responden en una segunda fase a las preguntas de los participantes.

¿Quién asiste a estos foros? Sobre todo los jóvenes que tienen la inquietud del arte y a veces los que han tomado parte en un proyecto de acción educativa. Cabe observar que el museo debe ser una delectación y que con demasiada frecuencia se lo incorpora en un "programa".

### Creación y animación de los equipos de jóvenes amigos de los museos

La Federación Francesa de las Sociedades de Amigos de los Museos presentó tres de sus experiencias, cada una con un carácter específico (observación importante: se trata de actividades realizadas lejos de París). Escogimos una de ellas, la de Chambéry, particularmente ilustrativa.

Se trata de tres museos, una sociedad de amigos no muy numerosa, una actividad tranquila. Considerando que podía hacerse aún más, en 1983 una persona se propone hacer irradiar la influencia de los museos organizando conferencias.

Tras seis años de actividad, el programa de 1988-1989 es el siguiente: a) ocho conferencias sobre el Louvre dictadas por los principales conservadores de ese museo; b) una jornada: "Una revolución cultural: el cubismo"; c) tres conferencias sobre los celtas y cuatro sobre el arte flamenco; d) un ciclo de etnología en tres conferencias; e) una jornada sobre "El arte del séptimo arte", con la película *La regla del juego* de Jean Renoir.

La Sociedad de Amigos cuenta ya con ochocientos socios. Las conferencias tienen lugar en el teatro, ya que el museo no tiene capacidad suficiente para acoger a tantos participantes. ¿Cómo está consti-

tuido el público? Se ha hecho un estudio muy ilustrativo, del que se desprende que el público incluye unos cuarenta jóvenes menores de 25 años de edad. Muchos encargados de esta clase de actividades se darían por satisfechos. Chambéry cuenta con muchas atracciones: esquí, el lago, etc. Los amigos de los museos censaron la presencia en la ciudad de unos diez mil jóvenes, lo cual indica que la cifra de sólo cuarenta no es aceptable.

Se creó una comisión que realizó una encuesta exhaustiva y cuya conclusión muestra que existe una gran falta de información. Se nombró por esta razón un encargado para visitar la universidad, las escuelas superiores, la escuela de secretariado, la escuela de enfermería, los liceos, etc. La iniciativa tuvo muy buena acogida por parte de los directores; se crearon grupos de profesores. A comienzos del año escolar se entrega sistemáticamente a cada joven la correspondiente documentación junto con los formularios de inscripción escolar o universitaria. Se incluye con la documentación el programa y una propuesta de tarjeta gratuita para el primer año, y una tarifa reducida para las conferencias de los años siguientes. Se elaboran además materiales pedagógicos sobre los temas de las conferencias para profesores y alumnos y comunicados de prensa para todos los periódicos.

Tras un intenso trabajo, las primeras reacciones a comienzos del año escolar eran: de la universidad, cinco estudiantes, ningún profesor; ninguna enfermera; de los liceos, una excelente participación de los profesores; cien estudiantes (para la jornada del cubismo: doscientos noventa estudiantes. Un profesor de humanidades hasta modificó su programa de estudios). ■

(Texto original en francés)

1. El concurso Turner es organizado conjuntamente por la Dirección de los Museos de Francia y el Consejo Británico.

## Los museos de los Países Bajos: cuando "la riqueza molesta"<sup>1</sup>

Peter van Mensch

Nació en 1947 en Gouda, Países Bajos. Concluyó sus estudios de zoología y arqueología en la Universidad de Amsterdam. A partir de 1967 trabajó en varios museos, entre los cuales se encuentra el Museo Nacional de Historia Natural, de Leyden, donde fue jefe del Departamento de Educación y de Exposiciones. Actualmente enseña teoría de la museología en la Reinwardt Academie, en Leyden, y en la Universidad de Leyden. Es vicepresidente del Comité Internacional del ICOM para la Museología.

*El Consejo Internacional de Museos (ICOM) celebrará su décimosexta Asamblea General en La Haya en agosto-septiembre de 1989. Es el momento más adecuado para presentar a los lectores de *Museum* un panorama de las tendencias recientes y del mundo de los museos holandeses. En este artículo, escrito con franqueza, se exponen hechos que pueden alegrar a quienes se interesan por los museos, pero que también pueden ser motivo de preocupación. Es como si actualmente en los Países Bajos se estuviese celebrando un "banquete museístico" que, como todos los banquetes, ofrece múltiples satisfacciones a los comensales pero también les puede provocar un principio de indigestión.*

Es difícil determinar qué país posee la mayor densidad de museos, ya que tal cometido depende de los criterios que se apliquen. Sean cuales fueren los criterios, sin embargo, los Países Bajos figuran entre los primeros países del mundo al respecto. Como tantos otros, los Países Bajos contemplan en la actualidad un aumento explosivo del número de museos, aumento repentino e incontrolado, que ha suscitado gran preocupación entre los museos existentes y en la Asociación Holandesa de Museos. El motivo de preocupación no es sólo el incremento propiamente dicho del número de museos, sino también el crecimiento de las colecciones de cada uno de ellos y, factor de gran importancia, el aumento excesivo del número de visitantes. Hasta hace poco se consideraba que el crecimiento era señal de éxito, pero durante el decenio de 1980 los museos holandeses han descubierto los aspectos negativos del éxito: la rosa también tiene espinas. En el presente artículo nos ocuparemos de la paradoja del éxito bajo tres aspectos:

el número creciente de museos, el aumento de sus colecciones y el incremento espectacular de visitantes.

### *Muchas manos en un plato ... (el aumento del número de museos)*

Nadie sabe exactamente cuántos museos existen en los Países Bajos. Los cálculos oscilan entre 550 y más de 850, según las definiciones que se apliquen. Las cifras que utilizaremos en este artículo se basan en las encuestas anuales de la Oficina Central de Estadística, que es el organismo oficial de estadísticas. Esta institución aplica una definición bastante restrictiva de museo —que excluye, por ejemplo, los centros de visitantes de los monumentos, los jardines botánicos y los zoológicos—, según la cual en 1986 existían en el país 572 museos. Sorprendentemente, aún no se ha realizado un verdadero análisis museométrico de las cifras de crecimiento, por lo que el presente esbozo, algo impresionista, de este fenómeno es sólo provisional. Las cifras se basan en las fechas de fundación de los museos actuales, y no se han tomado en consideración los museos clausurados.

El grupo más amplio de museos especializados en un solo tema está formado por los museos de historia (de la cultura), que en la actualidad constituyen el 55% del número de museos del país. El segundo grupo por orden de importancia comprende los museos de ciencias e industria (20%). El aumento del número de museos se ha producido fundamentalmente en estas dos categorías (véase la figura 1), crecimiento que refleja el fenómeno descrito, entre otros autores, por N. Cossons<sup>2</sup> y G. D. Lewis.<sup>3</sup> La evolución ya observada en el Reino Unido es similar a la de los Países Bajos. Como lo expresa Cossons, "los rápidos cambios

introducidos por la renovación urbana e industrial, la nueva tecnología agrícola, el incremento de la riqueza, del tiempo libre y de la movilidad, así como la repercusión de la buena calidad de los documentales de televisión que divulgan hechos de la arqueología y de la historia natural, son sólo algunos de los factores que se han combinado para crear una actitud consciente y abierta, antes inexistente a nivel popular, hacia el medio ambiente.<sup>4</sup> Esta nueva conciencia ha originado en los Países Bajos un fuerte deseo de participación activa en los procesos de conservación o una adhesión a una organización de conservación. El papel que desempeña la iniciativa privada se pone claramente de manifiesto en la figura 2. El aumento del número de museos en los últimos años (en 1986 se crearon treinta y cuatro) se ha debido exclusivamente a la iniciativa de fundaciones de carácter privado.

Según un reciente estudio de Hanna Visser,<sup>5</sup> casi todos los nuevos museos "se basan en una colección"<sup>6</sup> y "tienen una misión concreta".<sup>7</sup> Al parecer, la pertinencia social es ya un mero recuerdo del pasado. Pese a todas las resoluciones del ICOM y a otras exhortaciones públicas, la mayoría de los nuevos museos no tiene un compromiso social, en el sentido de consagrarse a suscitar la conciencia social, sino que tiende a comenzar con una colección privada ya existente que se pone al alcance del público. Debido a ello, el ámbito de los museos se halla saturado en los Países Bajos con una extraña variedad de museos sumamente especializados. Los abanicos, las pipas de cerámica, los patines, la Biblia, las máquinas de escribir, las máquinas "tragaperras", los sellos de correos, los tranvías, el vino, la cerveza, los carillones, los coches de bomberos, los juguetes, los cerrojos, el carnaval, el circo, las bicicletas, el sexo, las figurillas recortadas en papel, los baldosines, los bulbos de flores, etc., son algunos de los temas a los que se ha dedicado un museo especializado, e incluso a veces varios.

Muchos de los "directores" de los nuevos museos pecan de ingenuidad, pero son entusiastas y honrados. Sus museos no gozan de gran éxito ni en lo que se refiere a la técnica museológica aplicada ni al atractivo que representan para el público, pero se consagran a su pasatiempo favorito, convertido en profesión. Cuando existe un elevado grado de conocimientos técnicos, la pertinencia social tiene aparentemente menos importancia que la económica. Mientras que

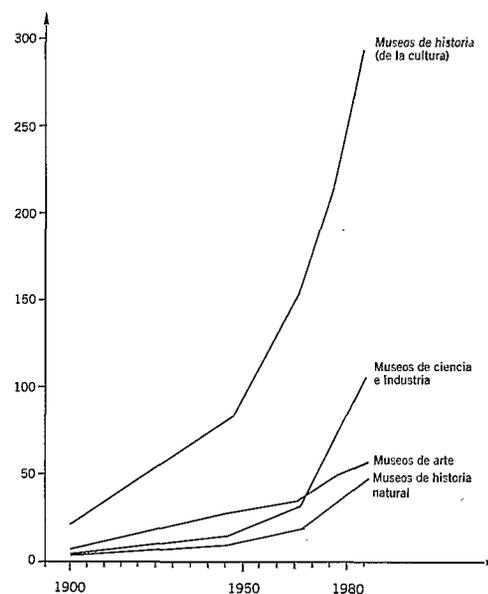
hace diez años las autoridades locales apoyaban a los museos en aras de su función educativa, actualmente consideran que los museos son elementos importantes de la infraestructura turística.

El funcionamiento de un número considerable de nuevos museos corre únicamente a cargo de voluntarios, lo cual permite mantener los costos a un nivel mínimo. Los ingresos proceden de múltiples fuentes, siendo la principal la venta de billetes de entrada. Es muy frecuente que las autoridades locales proporcionen el edificio, que muchas veces son monumentos restaurados. En cuanto al mobiliario, los museos dependen a menudo de patrocinadores (locales). En cuanto al apoyo del gobierno y al patrocinio de las empresas, los museos existentes temen que la competencia para obtener unos fondos cada vez menores sea cada vez sea más acerbada. Al parecer, demasiados comensales pueden hacer tanto garabato como muchas manos en un plato.

### *El punto de masa crítica se acerca (aumento de las colecciones)*

La aparición de pequeños museos especializados no ha influido en el aumento de las colecciones de los museos existentes, aunque se sabe muy poco sobre el asunto, pues las cifras al respecto suelen estar basadas en cálculos aproximados. En distintos estudios<sup>8</sup> se menciona un aumento medio anual de las colecciones, que va del 0,5 al 2%. Algunos análisis museométricos más detallados ponen de manifiesto una relación entre la tasa de crecimiento y la fase de desarrollo del museo: en los museos "jóvenes" se pueden hallar porcentajes de crecimiento de aproximadamente el 30%. Conforme el museo va "envejeciendo" y aumentando su colección, el porcentaje de crecimiento parece estabilizarse, pero es importante distinguir entre el crecimiento relativo y el absoluto. El Museo Fries (Leeuwarden) es un museo de tamaño medio; el crecimiento medio anual de su colección es del 1,2%. El Museo Nacional de Historia Natural de Washington, D.C. (Estados Unidos de América) es uno de los mayores museos del mundo y el crecimiento anual de su colección es del 1,87%. Pero un 1% de crecimiento en Leeuwarden equivale a quinientos objetos, mientras que el mismo porcentaje en Washington equivaldría a un millón.

El excesivo crecimiento de las colecciones de los museos en los Países Bajos se debe en parte a la denominada "nueva



**Fig. 1**  
Aumento del número de museos de los Países Bajos por categorías temáticas. Los datos corresponden a las fechas de fundación de los museos existentes actualmente. (Todas las ilustraciones son del autor del artículo).

1. Título tomado de una obra de Simon Schama, *The embarrassment of riches: an interpretation of Dutch culture in the Golden Age*, Nueva York, Knopf, 1987.

2. Neil Cossons, "El nuevo movimiento museológico en el Reino Unido", *Museum*, XXXV, n.º 2 (1983), p. 83.

3. Geoffrey D. Lewis, "Collections, collectors and museums: a brief world survey", en John M. A. Thompson, *Manual of curatorship*, p. 17, Londres, 1984.

4. Neil Cossons, "El nuevo movimiento museológico en el Reino Unido", *op. cit.*, p. 83.

5. Hanna Visser, *Nieuwe musea '75-85'*, Leiden, Reinwardt Academie, 1988 (tesis doctoral inédita).

6. Peter van Mensch, "Museology and museums", *ICOM News*, vol. 41, n.º 3, 1988, p. 9.

7. Peter J. Ames, "A challenge to modern museum management: meshing mission and market", *The International Journal of Museum Management and Curatorship*, vol. 7, n.º 2 (1988), p. 152.

8. J. Meeter, *De staat van de musea in Zuid-Holland*, La Haya, Federatie van Musea in Zuid-Holland, 1981; del mismo autor, *De staat der limburgse musea*, Limburg, Maastricht, Culturela Raad, 1982.

política de acopio". Términos clave al respecto son "la vida cotidiana", "el contexto" y "la cultura contemporánea". En los museos de historia se está pasando de una perspectiva artística, histórica e historiográfica a un planteamiento antropológico y sociológico. Ya no se consideran pertinentes únicamente los objetos dotados de un elevado valor estético, ni los objetos relacionados con personas importantes y momentos cruciales de la historia, sino que también se recogen objetos que documentan la vida cotidiana y las experiencias del individuo corriente. Se observa una tendencia a conservar o exponer objetos en sus contextos naturales. La "conservación *in situ*" ha dado lugar a la aparición de series de nuevos museos (moradas históricas, molinos, talleres, comercios, etc.).

La mayoría de los museos acopian los objetos retrospectivamente. Como las políticas de formación de colecciones y de exposición de los museos de historia y de los museos de ciencias e industria no siempre están desprovistas de nostalgia, su *terminus ad quem* suele ser la segunda guerra mundial. Hace unos años, la Asociación de Museos Holandeses entabló un debate sobre la práctica de documentar la cultura contemporánea mediante el acopio de objetos. Aunque un número cada vez mayor de museos recoge "objetos de hoy para el mañana", sus actividades están aquejadas de falta de coherencia y colaboración.

Es como si el aumento de las colecciones de los museos se rigiese por la "ley del crecimiento logístico" (véase la figura 3). Las posibilidades de utilización de una colección aumentan a medida que ella crece. Con los mismos medios técnicos, toda colección en aumento alcanzará paulatinamente unas dimensiones (masa crítica) próximas a los límites de sus posibilidades y, si prosigue creciendo, el museo acabará por no poder aplicar las normas necesarias de registro, conservación, almacenamiento, etc.; como consecuencia de ello, disminuirán las posibilidades de utilización.

Cuando una colección alcanza su masa crítica, se impone tomar medidas. La junta directiva, el director o el conservador deben elegir entre una serie de posibles soluciones. Una tendencia notable de los últimos años es que tanto el público como los medios de comunicación han manifestado vivos deseos de intervenir en el debate sobre las ventajas y los inconvenientes de determinadas soluciones posibles. El enfoque tradicional consiste en invertir en sistemas avanzados

de registro y en nuevos locales de almacenamiento y conservación. Pero las limitaciones financieras actuales hacen que con frecuencia los museos sean receptivos a otras soluciones más radicales. Así, la "descatalogación", o retiro selectivo del inventario, se ha convertido recientemente en un tema que da lugar a vivas polémicas en los museos holandeses: la descatalogación se está convirtiendo poco a poco en una característica habitual de la gestión moderna de las colecciones, aunque el debate acerca de la aplicación de este difícil instrumento se ha entretenido con un debate sobre la "descatalogación comercial", es decir, la venta lucrativa de objetos procedentes de las colecciones de museos.

La municipalidad de Hilversum provocó en 1987 un gran escándalo en la prensa al proponer la venta de un cuadro de Mondrian (*Composición con dos líneas*) que, donada al municipio con motivo de la construcción del nuevo edificio del ayuntamiento, nunca fue objeto de gran estima. Durante años la pintura había permanecido en préstamo en el Museo Stedelijk de Amsterdam y prácticamente caído en el olvido, cuando el concejal de cultura de Hilversum decidió venderla para restaurar con ese dinero uno de los principales edificios históricos de la ciudad. El ayuntamiento fue objeto de acerbadas críticas y, aunque la pintura no formaba parte de la colección de un museo, esa iniciativa fue presentada como ejemplo de los riesgos de la descatalogación comercial de los bienes de un museo. Finalmente el cuadro se vendió al Museo Stedelijk, pero por una suma muy inferior a su valor comercial.

### *Más visitantes de los deseados y menos de los necesarios*

En 1987 se registraron 19.800.000 visitas a 615 museos holandeses, aunque se desconoce a qué número exacto de visitantes corresponde esta cifra. Poco después de la segunda guerra mundial, el número de visitas registradas en los museos era algo inferior a los dos millones. El aumento es, pues, extraordinario, pero una vez más debemos reconocer que los análisis museométricos son someros y escasos, y que se ignora casi por completo quién visita los museos, con qué frecuencia o por qué razón.

La impresión general es que, hasta 1981, el número de visitas a los museos ha aumentado regularmente, en porcentajes superiores a los que cabría esperar de los índices de crecimiento de la población y

del número de museos. Aunque comparativamente es mayor el número de individuos con estudios superiores que visitan los museos, el aumento del número de visitas corresponde a personas de cualquier nivel de educación. En 1979, el 30% de los holandeses de 18 o más años de edad visitó uno o más museos en el curso del año. Después de 1981 sucedió algo extraño: el número de visitas a los museos disminuyó, aumentando nuevamente al cabo de dos años. Al parecer, en 1981 se produjo un cambio cualitativo de la población de visitantes de museos. El aumento registrado a partir de entonces se debe casi exclusivamente a visitantes se debe casi exclusivamente a visitantes con un nivel de educación mayor, fenómeno que se observa en general en todas las instituciones culturales. La difusión de la cultura —principal objeto de la política cultural del decenio de 1970— ha llegado a su límite. Las personas con un nivel de educación más bajo tienden a ser menos activas culturalmente. En 1979, el 13% de las personas de niveles educativos inferiores visitaron al menos un museo al año. En 1983, ese porcentaje se había elevado al 16%, mientras que, durante el mismo periodo, entre las personas que habían seguido estudios superiores el porcentaje había aumentado del 42 al 62%.

El aumento y la disminución del número de visitas a los museos es, empero, cuestión muy difícil de interpretar. El excesivo aumento de las visitas a los museos después de la segunda guerra mundial se dejó sentir especialmente en los principales museos (esto es, los museos con más de cien mil visitas al año). El estancamiento del aumento en 1981-1983 se produjo también fundamentalmente en esta categoría de museos, mientras que el número de visitas a los pequeños museos aumentó regularmente durante ese periodo. Cabe relacionar la aceleración del aumento del número de visitas a los museos producida después de 1983 con un nuevo fenómeno acaecido en el mundo de los museos holandeses: los "bombazos", o sea las exposiciones que, en los Países Bajos, atraen como mínimo a doscientos mil visitantes. Desde 1983 se ha organizado un número impresionante de exposiciones de esta magnitud, especialmente en los museos de arte, que se han convertido en importantes acontecimientos para los medios de comunicación.

La era de los "bombazos" en la historia de los museos holandeses no puede separarse del aumento general del interés por el arte que se ha observado entre el

público y en los medios de comunicación. La mayor popularidad de los museos afecta ante todo a los museos de arte y especialmente a los de arte moderno. Desde una perspectiva de análisis de mercado, los museos han dejado atrás la fase de "los conocedores avisados" y se han difundido entre el grupo de consumidores que se conoce como "la mayoría ilustrada". El aumento del número de visitantes de los museos sigue la "ley del crecimiento logístico" ya mencionada a propósito del crecimiento de las colecciones de los museos, planteando al museo problemas desconocidos. La capacidad de los locales no fue calculada para tantas personas, por una parte y, lo que es peor, ya no pueden controlar sus condiciones climáticas.

En el curso de una exposición de pinturas de Van Gogh en el Rijksmuseum Kröller-Müller, que tuvo gran éxito, el museo se vio obligado a cerrar sus puertas durante los días de lluvia, porque los visitantes introducían tanta humedad en las salas de exposición que la humedad relativa alcanzó niveles intolerables.

Pese a los aspectos negativos de la superabundancia de visitantes, los museos siguen organizando exposiciones

gigantescas y, a decir verdad, no cejan en sus esfuerzos por atraer aún más visitantes. De ello depende su supervivencia. Como el gobierno ha dejado de ser el principal patrocinador de las exposiciones artísticas, los museos han tenido que buscar otras fuentes de ingresos. Cuantos más visitantes tengan, mayores serán los ingresos, ya sea directamente —gracias al número de entradas vendidas—, ya sea indirectamente, pues esas cifras contribuyen a lograr el patrocinio de las empresas. Los departamentos pedagógicos, que gozaron de gran aceptación en el decenio de 1970, se están convirtiendo en departamentos de comercialización y los educadores se están transformando en personal de relaciones públicas.

### El punto crítico y más allá

Ya hemos mencionado la "ley del crecimiento logístico", que se puede aplicar a los tres aspectos del crecimiento señalados. Los museólogos holandeses deberemos detectar en los próximos años en qué punto de la curva correspondiente nos hallamos. Al parecer, nos acercamos al punto crítico. Si el crecimiento no disminuye en los años venideros, para el año

2000 nos encontraremos con mil museos y aproximadamente treinta millones de visitantes anuales. En los últimos años el número de profesionales de los museos no ha aumentado, aunque sí ha crecido considerablemente el número de voluntarios. El 37% de las personas que trabajaban en los museos en 1985 lo hacían a título gratuito; en 1977 la cifra correspondiente era sólo de 21%. Las dificultades financieras, el número cada vez mayor de museos nuevos y no profesionales y el de voluntarios empleados por los museos exigen que se apliquen normas profesionales. Es posible que en el mundo de los museos holandeses los términos de "ética" y "acreditación" sean nuevos, pero se oyen cada vez con más frecuencia.

Los museos holandeses tienen que hacer frente actualmente a su propio éxito. Para hallar soluciones deben mirar hacia adentro, tomar la iniciativa por sí mismos y, conjugando el análisis y la imaginación, aprestarse para un nuevo siglo. ■

(Texto original en inglés)

Fig. 2  
Aumento del número de museos en los Países Bajos por tipo de propietario. Los datos corresponden a las fechas de fundación de los museos existentes actualmente.

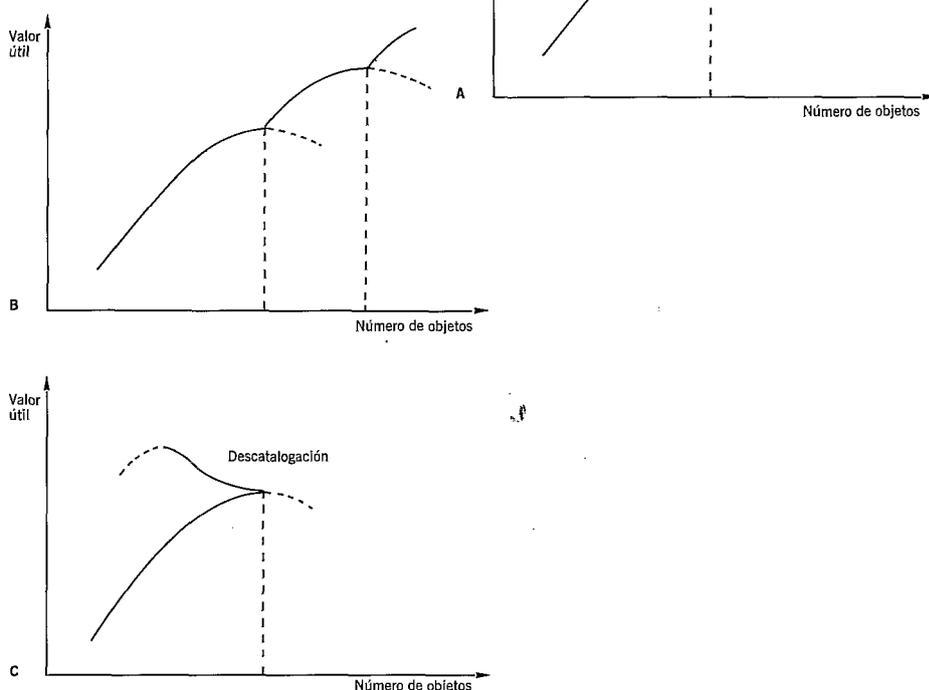
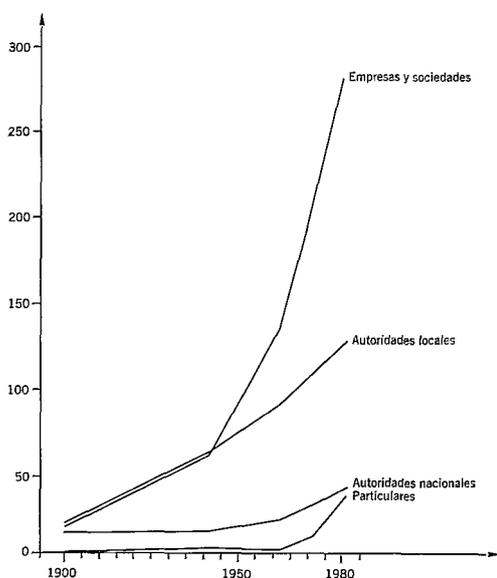


Fig. 3  
Relaciones entre el tamaño de una colección y su valor útil: (a) sin variar los medios; (b) invirtiendo en nuevos sistemas cuando se alcanza el punto crítico; (c) con retiro selectivo del inventario cuando se alcanza el punto crítico.

## *El Museo de Lubumbashi: un museo singular*

Guy de Plaen

Conservador del Museo de Lubumbashi y responsable del Instituto de Museos Nacionales del Zaire.

El Museo de Lubumbashi es hoy el único museo del Zaire que cuenta con edificios funcionales, fruto de una larga serie de esfuerzos individuales y colectivos que pueden interesar a los lectores de *Museum*. Este es el motivo que me impulsa a recordar el historial de esta obra, a evocar la acción del museo y a presentar las soluciones aportadas a los problemas que plantea la construcción de un museo vinculado a un medio ambiente singular.

El antropólogo F. Cabu inauguraba en 1937, en su domicilio de Lubumbashi, la primera exposición arqueológica sobre el Zaire. A partir de entonces, gracias a las numerosas misiones realizadas por F. Cabu, las colecciones se ampliaron y, antes de asentarse definitivamente en el edificio conocido como el "viejo museo", se produjeron once mudanzas y se salvaron numerosas dificultades.

La sociedad del museo adquirió la personalidad civil el 10 de abril de 1943; esta fecha marca un progreso importante: el hecho de que la iniciativa de un hombre acabara por ser reconocida oficialmente. A partir de los esfuerzos de F. Cabu, y gracias al interés de las autoridades de la época, el museo experimentó una ampliación considerable. En diversos departamentos (de arqueología, etnografía, entomología, zoología y mineralogía) se organizaron diversas exposiciones.

Los nuevos edificios construidos por el arquitecto Strebelle en 1960 pudieron dar cabida a las primeras colecciones de antropología, zoología y mineralogía, pero llegó la guerra y el museo fue transformado en cuartel. Los conservadores y

el personal de la época salvaron una parte de las colecciones trasladándolas a otra parte. Sin embargo, las secuelas de la guerra fueron muy duras para el museo: edificio en ruinas, destrucción de las colecciones de zoología y saqueo parcial de las colecciones de etnografía y mineralogía. Después de 1963 diversas personas de buena voluntad intentaron dar vida nuevamente a la institución, ante la incertidumbre de los administradores. Las direcciones provinciales de la juventud, deportes y asuntos culturales, el Ministerio de Turismo y, por último, la División de la Cultura y las Artes se interesaron por el museo por diversos motivos.

Las autoridades de la joven república notaron la existencia de carencias fundamentales en la vida de los museos del país: el museo de la vida indígena de Kinshasa había ido desapareciendo, del museo de Kolwezi no quedaba rastro alguno y en Kananga sólo habían sobrevivido a los intereses particulares unas pocas piezas. El Museo de Lubumbashi, gracias a la Sociedad de los Amigos del Museo, creada en 1967, consiguió abrir dos salas de exposición.

La renovación de los museos fue obra del mariscal Mobutu, presidente de la República, quien ya en 1959 había manifestado su interés por los problemas culturales al crear en Bruselas, en la rue aux Laines, el círculo Congolia destinado a fomentar el conocimiento de las culturas del Zaire. Mobutu creó en 1979, por orden presidencial, el Instituto de los Museos Nacionales, dando así a los museos una organización administrativa nueva y eficaz. De esa forma, el museo cobraba vida nuevamente al aprovechar esta ayuda gubernamental y el arribo de personal, producido por la creación de la Universidad Nacional del Zaire y el consecuente traslado de los departamentos de antropología, historia, lenguas y literatura africana de Kinshasa a Lubumbashi.

El trabajo que quedaba por hacer era enorme. Había que terminar el edificio, crear y ordenar los fondos, formar un

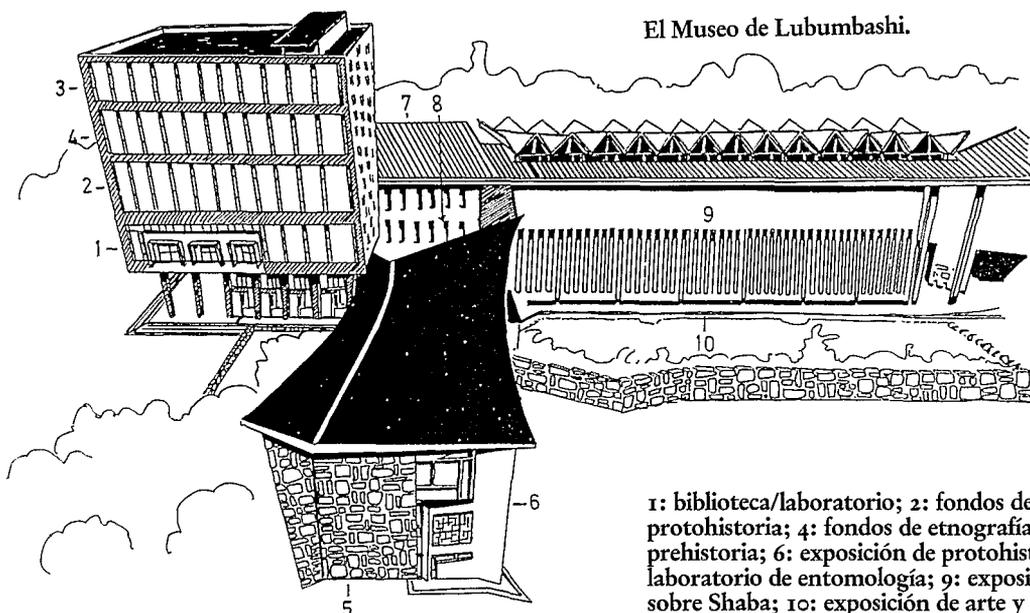
equipo de técnicos y reconstruir las colecciones. Las misiones de acopio de objetos de arte y de investigaciones arqueológicas duraron varios años. En 1977, y una vez superadas las dificultades materiales y académicas, el comisario de estado inauguraría el Museo de Lubumbashi.

### *El museo y su cometido*

No es sólo el edificio que lo alberga lo que puede definir el museo, y sus actividades no se reducen a sus exposiciones y a sus fondos. Hay una parte del cometido del museo que se desarrolla fuera del edificio y se extiende a toda la región. Las actividades exteriores que incumben al personal son de tres clases: *a*) responsabilidad respecto de los objetos clasificados y no clasificados, muebles e inmuebles, que por razones diversas no figuran en las colecciones del museo; *b*) tareas de investigación, de estudio y de control; y *c*) formación de investigadores en las universidades y en los centros de investigación.

Estas tareas se consignan en el decreto ley n.º 71/016, en el que se precisan los derechos y los deberes de los museos. Se trata de una norma jurídica ejemplar, ya que en ella se solicita a los museos que den su opinión sobre la clasificación de los bienes inmuebles que presentan algún interés desde el punto de vista de la historia del arte o de la arqueología. Se confía a los museos el inventario y la evaluación de tales bienes, así como el control de todo cuanto afecta a su clasificación.

En lo que respecta a los bienes muebles, el museo posee diferentes prerrogativas y, cuando lo juzga conveniente, puede proceder a la clasificación de esos bienes, con lo que quedan bajo su control tanto la conservación como cualquier enajenación de bienes que pueda hacerse. En el mismo decreto ley se regula el comercio de los objetos antiguos. El museo goza de una prioridad de adquisición cada vez que algún coleccionista desea vender o exportar algún bien. El



1: biblioteca/laboratorio; 2: fondos de prehistoria; 3: fondos de protohistoria; 4: fondos de etnografía; 5: exposición de prehistoria; 6: exposición de protohistoria; 7: oficinas; 8: laboratorio de entomología; 9: exposición de arte y de etnografía sobre Shaba; 10: exposición de arte y de etnografía sobre el Zaire.

museo debe impedir que los comerciantes extranjeros de objetos de arte ejerzan sus actividades en el Zaire. Las misiones de control y de investigación son un corolario del punto precedente y les incumbe visitar regularmente los bienes clasificados.

Las tareas de investigación han cambiado mucho. Al principio el Instituto de los Museos Nacionales se había dado por misión la reconstrucción de las colecciones, y sus primeras actividades se realizaron bajo la urgencia y la presión del comercio de objetos de arte antiguos. En la actualidad, los fondos están constituidos por colecciones representativas, al menos desde el punto de vista estilístico, y es preciso completarlas con objetos etnográficos y artesanales. Los investigadores de hoy no sólo se dedican a estudiar los objetos en sí, sino que son muy conscientes de la necesidad de insuflarles vida mediante el conocimiento del contexto en el que se originaron y utilizaron (ver recuadro). Al no contar esta información vital con un apoyo material que pueda resistir al cambio, se pierde todavía más rápidamente y pesa sobre ellas la amenaza de un deterioro más grave que el que acecha a los propios objetos. El trabajo de investigación actual del Museo de Lubumbashi cubre fundamentalmente tres temas: las investigaciones sobre las máscaras y la estatuaria Yaka, el estudio de las insignias de poder del Norte de Shaba y de Maniema, y la documentación sobre la metalurgia antigua del hierro y del cobre en Shaba.

Estos trabajos no se refieren únicamente a los objetos de calidad estética,

sino que se extienden también a los objetos menos apreciados por el público pero cuyo significado y ámbito semántico son muy profundos.

La formación es una actividad del museo que, pese a no figurar directamente en sus textos jurídicos, se desprende de su propia existencia. La proximidad y los lazos históricos que lo unen a la universidad no han hecho sino ampliarse y reforzarse; los cursos y los trabajos prácticos de arte, de musicología y de arqueología se llevan a cabo en las salas de exhibición y de los fondos del museo, y las tesis y los doctorados se integran a las investigaciones que efectúa el personal científico del Instituto de Museos Nacionales.

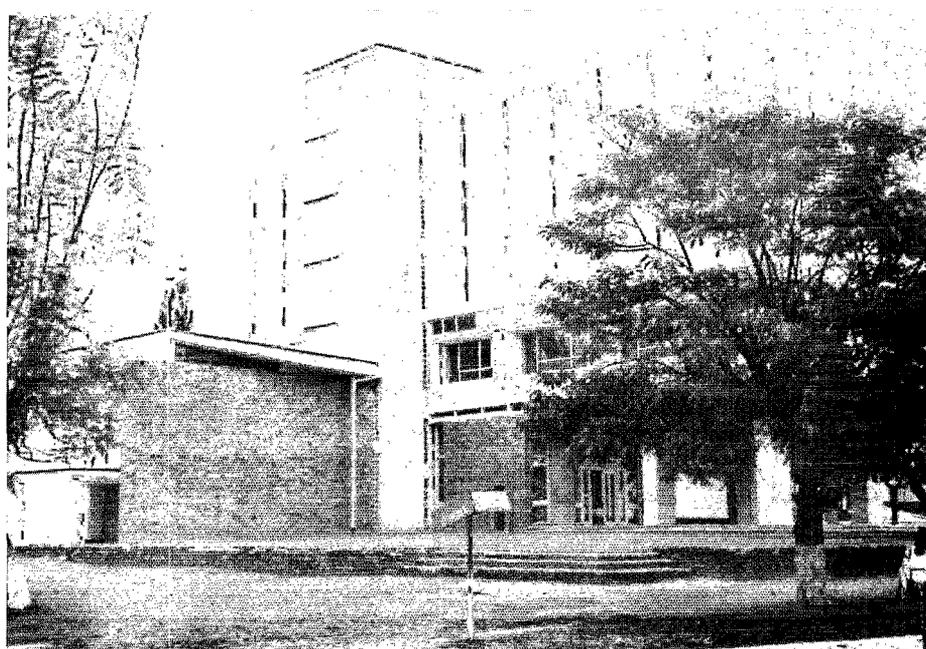
La formación es un aspecto muy importante de la vida del museo; consiste en difundir el conocimiento del patrimonio cultural entre todas las capas de la población, aunque el objetivo que se persigue sea mucho más amplio. No es posible que en tan poco tiempo los investigadores puedan finalizar el estudio de esa gran variedad de pueblos esparcidos por un territorio tan inmenso. Así, el personal del museo se ve obligado a formar intermediarios capaces de observar y describir *in situ* los objetos de interés artístico, histórico o arqueológico. A partir de esta idea se llevó a cabo en la meseta de los biano un curso de prehistoria correspondiente al segundo año de la carrera de antropología. El objetivo de esta actividad no consistía en suministrar objetos al museo a través de las excavaciones efectuadas por los estudiantes, sino en que aprendieran a descubrir y

analizar por sí mismos los emplazamientos y a entender la prospección y la descripción de los objetos *in situ*. Se trata, pues, de establecer una articulación entre las personas que se interesan por el conocimiento del pasado, la formación que debe impartírseles y el personal del museo. Esta colaboración se desarrolla en el marco de cursos y trabajos colectivos.

### El edificio

La construcción del edificio del Museo de Lubumbashi es funcional, ya que el arquitecto comprendió que la instalación debía acomodarse a objetivos determinados. El primer objetivo de todo museo es la conservación. A este respecto, el edificio de adelante consta de tres pisos reservados a los fondos; en ellos se depositan las colecciones que no se presentan al público, que son con mucho las más numerosas, y es allí donde los objetos se conservan y se clasifican. El primer piso está dedicado a los estudios: la biblioteca y un laboratorio permiten consagrarse a las tareas artísticas y a la arqueología.

Los fondos plantean un problema doble. El primero es el contenido, ya que los fondos deben permitir la renovación de las exposiciones y suministrar materiales para los diversos estudios. En consecuencia, los fondos han de ser variados y cada objeto debe ser clasificado en principio con las máximas informaciones, tanto en lo que respecta a su técnica de fabricación como a su uso o modo de transmisión. El segundo problema es el de la conservación. Los objetos han de ser protegidos contra los robos



Guy de Plaen

Vista exterior de las salas de exposición y de las oficinas.

y deterioros de diversos tipos, ya sea debidos a agentes naturales tales como los rayos ultravioletas o los insectos, ya sea a los cambios de la humedad ambiente. Este es el motivo por el cual se ocultan y aíslan las reservas; los objetos de fibra y de piel son tratados con paradiclorobenceno y los de madera con xilamón. Una parte de los objetos se conserva en sacos de plástico. En el ala lateral izquierda de la primera planta se encuentran los despachos del conservador y de los ayudantes y una sala de dibujo. La planta baja incluye un laboratorio de entomología y un estudio de fotografía.

Todas las salas citadas son frecuentadas por los investigadores, mientras que el resto del museo queda abierto al público. Las exposiciones se organizan alrededor de tres temas. El primer tema, "El hombre y sus conquistas", rememora los primeros descubrimientos del hombre: los instrumentos, la agricultura y los metales. La sala de arte de la primera planta trata del hombre y su medio, y explica cómo se utilizaron los elementos de la naturaleza para satisfacer las necesidades de la vida cotidiana. Las manos del ser humano transformaron la madera para convertirla en copa, máscara, estatua, etc. Las plantas suministraron colores y medicinas, los minerales se transformaron en armas e instrumentos diversos. El pabellón de la izquierda insiste en el hombre y su cultura e ilustra los diversos aspectos que han configurado el arte en cada grupo, las formas de los rostros, el carácter sagrado de los objetos relacionados con las culturas o las creencias, la personalización de los bienes más diversos. En la planta baja, esta presentación abarca todo el Zaire.

La función de las exposiciones consiste en presentar a los visitantes una muestra

representativa de las diferentes culturas del Zaire. Los dos objetivos que se persiguen son: exponer las muestras cuya calidad estilística es importante y elegir los objetos representativos de las diversas actividades culturales. Estos dos aspectos no siempre son compatibles, por lo que el segundo se suele ilustrar con fotos, dibujos e incluso con textos breves. Se suministra además un catálogo a quienes desean obtener explicaciones más completas.

### *Una fórmula flexible y activa*

La fórmula del Museo de Lubumbashi procura ser flexible y adaptarse a un público cuya composición es muy diversa. El público más joven se interesa por los objetos y las ilustraciones y sobre su uso, mientras que el servicio pedagógico ofrece explicaciones a los visitantes más formados.

La flexibilidad de esta fórmula del museo se expresa activamente de diversos modos y en ámbitos muy variados, tal como puede verse en los ejemplos siguientes:

En una exposición mensual se presentan los objetos sobre los que se centran las investigaciones en curso. Así, los visitantes tienen la posibilidad de contemplar cómo se fabrica el tabaco y las bebidas fermentadas y el uso que se le da, la historia y la utilización de las cuentas, los textos de adivinación, los objetos de los pueblos de pastoreo, las placas mnemotécnicas de Mbudye y los objetos de cuero.

En 1983 se inauguró una sala dedicada al arte moderno, en la que exponen pintores, escultores y ceramistas, creándose así un lazo entre el arte antiguo y el contemporáneo.

Las colecciones de entomología, reservadas a los especialistas para consulta, son constantemente enriquecidas por las cosechas y la cría. El laboratorio incluye los herbarios de consulta para el estudio de las plantas que el hombre utiliza para alimentarse, calentarse, construir, trenzar objetos, esculpir o patinar.

Los laboratorios técnicos incluyen algunos equipos importantes, como por ejemplo material de tratamiento fotográfico. Se utiliza una disecadora para la entomología, la botánica y la primera fase de la conservación de los metales y los huesos. Una cubeta de parafinado impide de manera sencilla el deterioro de estos últimos.

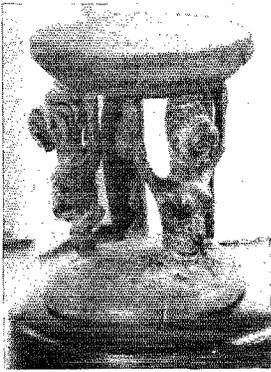
Los museos intentan encontrar los medios de intensificar la investigación en colaboración con los centros de enseñanza superior. Se ha concebido un programa de enseñanza de un año para formar a los licenciados y a las personas dedicadas al estudio de las culturas y de la arqueología.

Se han estrechado los lazos con los medios de comunicación, especialmente con la televisión y la radio, y el museo ha producido ya dos películas de vídeo, una sobre la metalurgia y otra sobre sus colecciones. Se proyecta crear un museo ecológico en los antiguos emplazamientos de la fundición del cobre.

Las intervenciones del Museo de Lubumbashi tienen por objeto difundir al máximo el patrimonio nacional y hacer que todos los grupos sociales participen en la conservación y estudio del mismo. ■

*(Texto original en francés)*

## Falso o verdadero: ¿cómo saberlo?



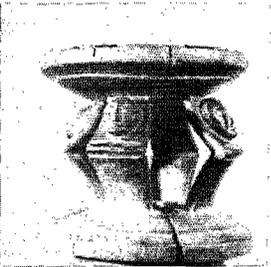
Guy de Plaen.

1 Taburete luba con dos personajes.



Guy de Plaen.

2 En la radiografía del objeto de la figura 1 se observan el rostro añadido y la diferencia de la textura de la madera y de las vetas.



Guy de Plaen.

3 Taburete hembra con cuatro soportes adornados con rostros.



Guy de Plaen.

4 En la radiografía del mismo objeto anterior se observa la inserción de un rostro.

## LA AUTENTICIDAD, UNA NOCIÓN AMBIGUA

*En el curso de sus múltiples tareas, Guy de Plaen ha tropezado frecuentemente con la dificultad de determinar la autenticidad de algunas de las piezas que pasaban por sus manos. En estas líneas el autor se interroga sobre los criterios culturales y científicos que se deben aplicar para determinar la autenticidad de un objeto.*

Resulta problemático determinar con total certidumbre la autenticidad de una pieza. El estudio de ciertos objetos africanos debe partir de la dificultad de aplicación de las definiciones clásicas.

En principio, basta con aplicar las normas clásicas para eliminar las copias; por otra parte, los objetos que no hayan tenido una utilidad ritual no pueden acceder al calificativo de auténticos. Pero aún así subsisten tantos problemas que a veces no se descartan las piezas que no merecen figurar en ninguna colección, mientras que los aficionados pueden desconfiar de ciertos objetos sin razón aparente.

El criterio según el cual el valor de una escultura depende de su conformidad con el estilo tradicional es, sin lugar a dudas, uno de los más precisos. No obstante, los límites de este criterio aparecen en cuanto se examinan unas cuantas piezas ya que, por ejemplo, muchos objetos fueron fabricados para un uso tradicional pero con estilos que no responden a las tradiciones clásicas. Este es el caso de los objetos empleados en los cultos de adivinación y de lucha contra la brujería, que fueron esculpidos con el estilo de una región y que, debido al dinamismo de las instituciones que los utilizaban, fueron exportados a otras regiones donde las culturas eran, a veces, muy distintas.

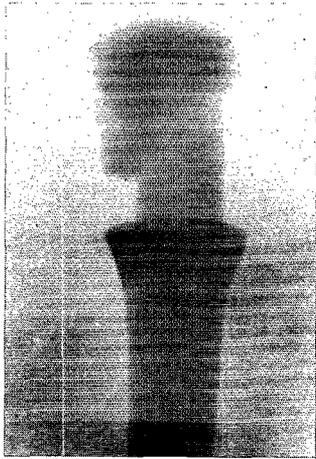
Los expertos buscan con frecuencia señales de uso. El desgaste provocado por la manipulación o el roce, las marcas de cuerdas y las huellas dejadas por el contacto manual resultan elementos muy valiosos para determinar la autenticidad de un objeto. De todas formas, algunos tipos de máscara carecen de señales de desgaste porque nunca fueron utilizadas. Por ejemplo, las máscaras blancas lubas tienen muy pocas marcas de uso porque se empleaban una sola vez y luego se las abandonaba lejos del poblado.

Estos ejemplos demuestran que es indispensable poseer conocimientos precisos de etnografía para poder aplicar los criterios clásicos de apreciación. Además, el criterio relativo al uso suele estar asociado a la presencia de una pátina. Ésta puede haber sido producida por el paso del tiempo y la utilización —que oscurecen, pulen y desgastan la madera, dándole una textura aterciopelada incomparable— o bien puede tratarse de la pátina inherente a todos los objetos de determinadas regiones y que, como el estilo, forma parte de la obra del escultor, por lo que no cabe relacionarla con el paso del tiempo ni con el uso.

### ¿Auténticos o falsos? Lo revelan las radiografías

Según numerosos documentos, los objetos sin pátina y aquellos cuya pátina no corresponde a las tradiciones del grupo en un ámbito determinado no son auténticos. Pero además de las pátinas auténticas, también hay pátinas falsas —como por ejemplo las que se fabrican con grafito, hollín o permanganato—, que se utilizan para falsificar la cronología de las piezas, envejeciéndolas artificialmente.

Este no es el único tipo de falsificación existente. En efecto, recientemente ha surgido una nueva categoría de objetos que se podrían definir como "auténticos falsificados". Se trata de piezas cuya antigüedad y calidad son indiscutibles y que fueron modificadas posteriormente por algún hábil escultor, ya sea añadiéndoles una pátina que no deberían presentar —pero sin modificar la forma general—, ya sea agregándoles nuevas esculturas. De esta manera se han añadido cabezas y personajes que no estaban previstos



5  
En la radiografía de este mango de azuela se observa la inserción de una cabeza; los rastros del pegamento son visibles.



6  
En la radiografía se observa que el mango de la azuela fue pegado. El rostro es de una madera más blanda.

Guy de Plaen

Guy de Plaen

originalmente, aunque con un estilo a menudo conforme al del objeto, en mangos de azuelas, patas de taburetes y extremidades de cuernos. Asimismo, han habido casos en que, por ejemplo, un cuerno de marfil kuba se convirtió en songye merced al personaje con el que se lo adornó posteriormente, y en que un taburete bangubangu fue atribuido al estilo hembra debido a los tatuajes que se le añadieron.

Por último, la pátina auténtica oculta en algunos casos ciertas falsificaciones “internas”. Por ejemplo, varias piezas muy antiguas fueron modificadas recientemente mediante la incorporación de elementos adicionales. Se les incrustó una serie de cabezas y personajes (a menudo antiguos, aunque a veces también modernos), transformándolos en objetos compuestos. Para ello se utilizaron pegamentos modernos y resinas de landolfia. Estas últimas son las que se empleaban tradicionalmente, aunque sólo para reparar calabazas y tambores. En estos casos las pátinas son auténticas, no así los objetos.

Con frecuencia es imposible detectar estos fraudes a simple vista, pero las radiografías, que revelan si un objeto está formado por más de una pieza de madera, permiten evitar los errores de juicio. Con esta técnica se pueden observar distintos elementos: las vetas de la madera, que en la parte añadida no concuerdan con las de la pieza original (figuras 1 y 2); o la prueba de un añadido, por ejemplo, de un motivo decorativo (figuras 3, 4 y 5); la presencia de pegamentos (figura 5); la edad relativa de las diferentes maderas (la madera vieja, menos compacta, es más clara que la madera reciente) (figuras 2 y 6). Con estas intervenciones, los falsificadores pretenden adaptar los objetos al gusto del momento. Y si bien la pátina salva el aspecto exterior de la pieza y la forma es fiel al estilo original, el contenido ya no es el mismo.

¿Qué conclusiones se pueden sacar de estas reflexiones? Fundamentalmente, que no se puede determinar el valor de un objeto a simple vista, sino que es preciso recurrir a los nuevos métodos capaces de corregir las impresiones falsas producidas por la falta de datos etnográficos y —cabe recordarlo— por los “adelantos” de los falsificadores.

Es necesario abordar la autenticidad con nuevos criterios. Actualmente podríamos definir como auténtico un objeto esculpido, patinado o pintado por un escultor reconocido por la sociedad que utiliza dicho objeto y que sólo ha sufrido las modificaciones producidas por la utilización a la que se lo destinaba tradicionalmente. ■

(Texto original en francés)

## En nuestro próximo número:

En el número 163 festejaremos los cuarenta años de nuestra revista con una serie de artículos consagrados al tema “Entonces y ahora: los grandes innovadores treinta años más tarde”. Esos artículos versarán sobre los museos de vanguardia creados entre 1950 y 1970, analizando su evolución y experiencias.

Además, los lectores (re)descubrirán una selección de las mejores fotos publicadas en *Museum* desde 1948 y encontrarán una serie de colaboraciones que les harán exclamar: “¿Pero cómo no se me ocurrió antes?”

P.D.: El número 164 de *Museum* estará dedicado a la arquitectura de los museos e incluirá un par de sorpresas.

## Publicaciones de la Unesco: agentes de venta

- ALBANIA: "Ndermarrja e perhapjes se librit", TIRANA.
- ALEMANIA (Rep. Fed.): UNO-VERLAG, Simrockstrasse 23, D-53000 BONN 1; S. Karger GmbH, Karger Verlag, Angerhofstr. 9, Postfach 2, D-8034 GERMERING/MÜNCHEN. "El Correo" (ediciones alemana, inglesa, española y francesa). M. Herbert Baum, Deutscher Unesco-Kurier Vertrieb, Busalstrasse, 57, 5300 BONN. Para los mapas científicos: Geo Center, Postfach 800839, 7000 STUTTGART 80.
- ANGOLA: Distribuidora Livros e Publicações, Caixa postal 2848, LUANDA.
- ANTILLAS NEERLANDESAS: Van Dorp Eddine N.V., P.O. Box 200, WILLEMSTAD (Curaçao, N.A.).
- ARABIA SAUDITA: Dar Al-Watan for Publishing and Information, Olaya Main Street, Ibrahim Bin Sulaym Building, P.O. Box 3310, RIYAD.
- ARGENTINA: ENAL, 3 boulevard Zirout Youcef, ARGEL. Para las revistas solamente: ENAMEP, 20 rue de la Liberté, ARGEL.
- ARGENTINA: Librería El Correo de la Unesco, EDYLIR, S.R.L., Tucumán 1685, 1050 BUENOS AIRES.
- AUSTRALIA: Libros: Educational Supplies Pty. Ltd., P.O. Box 33, BROOKVALE 2100, N.S.W.; Dominic Pty. Ltd., Subscriptions Dept., P.O. Box 33, BROOKVALE 2100, N.S.W. Subdepósito: United Nations Association of Australia, Victorian Division, 328 Flinders Street, MELBOURNE 3000; Hunter Publications, 58A Gippys Street, Collingwood, VICTORIA 3066.
- AUSTRIA: Gerold & Co., Graben 31, A-1011 WIEN.
- BAHREIN: The Arabian Agencies and Distributing Co., Al Mutanabi St., P.O. Box 156, MANAMA; United School International, P.O. Box 726, BAHREIN.
- BANGLADESH: Karim International, G.P.O. Box 2141, 64/1 Manirup Para, Tejgaon, Farmgate, DACCA.
- BARBADOS: University of the West Indies Bookshop, Cave Hill Campus, P.O. Box 64, BRIDGETOWN.
- BELGICA: Jean De Lannoy, 202, avenue du Roi, 1060 BRUXELLES.
- BENIN: Librairie nationale, B.P. 294, PORTO NOVO; Ets. Koudjo Joseph, B.P. 1530, COTONOU; Librairie Notre Dame, B.P. 307, COTONOU.
- BIRMANIA: Trade Corporation n.º (9), 550-552 Merchant-Street, RANGOON.
- BOLIVIA: Los Amigos del Libro, Casilla postal 4415, LA PAZ; Av. de las Heroínas 3712, Casilla postal 450, COCHABAMBA.
- BOSTWANA: Botswana Book Centre, P.O. Box 91, GABORONE.
- BRASIL: Fundação Getúlio Vargas, Serviço de Publicações, Caixa postal 9.052-ZC-05, Praia de Botafogo 188, RIO DE JANEIRO (RJ) 2000; Imagem Latino-americana, Av. Paulista 750, 1º andar, Caixa postal 30455, SÃO PAULO, CEP 01051.
- BULGARIA: Hemus, Kantora Literatura, bd. Rousky 6, SOFIA.
- BURKINA FASO: Librairie Attie, B.P. 64, OUAGADOUGOU; Librairie Catholique "Jeunesse d'Afrique", OUAGADOUGOU.
- CABO VERDE: Instituto Coboverdiano do Livro, Caixa postal 158, PRAIA.
- CAMERUN: Librairie des Éditions Clé, B.P. 1501, YAOUNDÉ; Librairie Saint-Paul, B.P. 763, YAOUNDÉ; Commission nationale de la République Unie du Cameroun pour l'Unesco, B.P. 1600, YAOUNDÉ; Buma Kor and Co., Bilingual Bookshop, Mvog-Ada, B.P. 727, YAOUNDÉ; Librairie Hermès Memento, Face CHU Melen, B.P. 2537, YAOUNDÉ; Centre de diffusion du livre camerounais, B.P. 338, DOUALA.
- CANADA: Renouf Publishing Company Ltd./Editions Renouf Ltée, 1294 Algoma Road, OTTAWA, Ont. K1B 3W8. Librerías: 61, rue Sparks, OTTAWA et 211, rue Yonge, TORONTO. Oficina de ventas: 7575 Trans Canada Hwy. Ste. 305, St. Laurent, QUEBEC H4T 1V6.
- COMORAS: Librairie Masiwa, 4, rue Ahmed-Djoumou, B.P. 124, MORONI.
- CONGO: Commission nationale congolaise pour l'Unesco, B.P. 493, BRAZZAVILLE; Librairie Maison de la Presse, B.P. 2150, BRAZZAVILLE; Librairie Populaire, B.P. 577, BRAZZAVILLE; Librairie Raoul, B.P. 100, BRAZZAVILLE.
- COSTA RICA: Cooperativa del Libro, Universidad de Costa Rica, Ciudad Universitaria "Rodrigo Facio", San Pedro Montes de Oca, SAN JOSÉ.
- COTE D'IVOIRE: Commission nationale ivoirienne pour l'Unesco, 01 B.P. V 297 ABIDJAN 01; Centre d'édition et de diffusion africaines, B.P. 541, ABIDJAN 04 Plateau.
- CUBA: Ediciones Cubanas, O'Reilly n.º 407, LA HABANA.
- CHAD: Librairie Abboussouret, 24 Avenue Charles-de-Gaulle, B.P. 388, N'DJAMENA.
- CHECOSLOVAQUIA: SNTL, Spalena 51, 113-02 PRAHA 1; Artia, Ve Smeckach 30, P.O. Box 090, 111-27 PRAHA 1. Únicamente para Eslovacaquia: Alfa Verlag, Hurbanovo nam 6, 893-31 BRATISLAVA.
- CHILE: Editorial Universitaria S.A., Departamento de Importaciones, M. Luisa Santander 0447, Casilla 10220, SANTIAGO. Editorial "Andrés Bello", Av. R. Lyon 946, Casilla 4256, SANTIAGO. DIPUBLIC, Antonio Varas 671, 2.º piso, Casilla 14364, Correo 21, SANTIAGO.
- CHINA: China National Publications Import Corporation, P.O. Box 88, BEIJING.
- CHIPRE: "MAM", Archbishop Makarios 3rd Avenue, P.O. Box 1722, NICOSIA.
- DINAMARCA: Munksgaard Book and Subscription Service, P.O. Box 2148, DK 1016 KØBENHAVN K.
- ECUADOR: Revistas: DINACUR Cia Ltda., Santa Prisca n.º 296 y Pasaje San Luis, Ofic. 101-102, Casilla 112-B, QUITO; Nueva Imagen, 12 de Octubre 959 y Roca, Edificio Mariano de Jesús, QUITO.
- EGIPTO: Unesco Publications Centre, 1 Talaat Harb Street, EL CAIRO.
- EMIRATOS ÁRABES UNIDOS: Maktabat al Maktaba, P.O. Box 15408, Al Ain, ABU DHABI.
- ESPAÑA: Ediciones Liber, apartado 17, Magdalena, 8, ONDÁRROA (Vizcaya); Donaire, Ronda de Outeiro 20, Apartado de correos 341, LA CORUÑA; Mundi Prensa Libros, S.A., Castelló, 37, Apartado 1233, MADRID-1; Librería de la Generalitat, Palau Moja, Rambla de los Estudios 118, 08002 BARCELONA.
- ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA: Unipub, 4611-F Assembly Drive, LANHAM, MD 20706-4391; United Nations Bookshop, NEW YORK, N.Y. 10017.
- ETIOPÍA: Ethiopian National Agency for Unesco, P.O. Box 2996, ADDIS ABEBA.
- FILIPINAS: National Book Store Inc., 701 Rizal Avenue, MANILA; International Book Center (Philippines), 5.º piso, Filipinas Life Building, Ayala Avenue, Makati, Metro MANILA.
- FINLANDIA: Akateeminen Kirjakauppa, Keskuskatu 1, 00101 HELSINKI 10. Suomalainen Kirjakauppa Oy, Koivuvuorankuja 2, 01640 VANTAA 64.
- FRANCIA: Librairie de l'Unesco, 7, place de Fontenoy, 75700 PARIS y grandes librerías universitarias.
- GABON: Librairie Sogalivre, LIBREVILLE, PORT-GENTIL y FRANCISVILLE; Librairie Hachette, B.P. 3923, LIBREVILLE.
- GHANA: Presbyterian Bookshop Depot Ltd., P.O. Box 195, ACCRA; Ghana Book Suppliers Ltd., P.O. Box 7869, ACCRA; The University Bookshop of Ghana, ACCRA; The University Bookshop of Cape Coast; The University Bookshop of Legon, P.O. Box 1, LEGON.
- GRECIA: Librairie Kauffmann, 28, rue du Stade, ATENAS; Librairie Eleftheroudakis, Nikkis 4, ATENAS; Greek National Commission for Unesco, 3, Akadimias, ATENAS; John Mihalopoulos and Son, 7, Hermon, P.O. Box 73, THESALONIKI.
- GUADALUPE: Librairie Carnot, 59 rue Barbès, POINTE-A-PITRE.
- GUATEMALA: Comisión Guatemalteca de Cooperación con la Unesco, 3.º avenida 13-30, Zona 1, Apartado postal 244, GUATEMALA.
- GUINEA: Commission nationale guinéenne pour l'Unesco, B.P. 964, CONAKRY.
- GUINEA-BISSAU: Instituto Nacional do Livro e do Disco, Conselho Nacional da Cultura, Avenida Domingo Ramos N.º 10-A, B.P. 104, BISSAU.
- HAITI: Librairie "A la Caravelle", 26, rue ROUX, B.P. 111, PORT-AU-PRINCE.
- HONDURAS: Librería Navarro, 2.ª avenida, n.º 201, Comayagüela, TEGUCIGALPA.
- HONG KONG: Federal Publications (HK) Ltd., 2D Frederic Centre, 68 Sung Wong Toi Road, Tokwawan, KOWLOON; Swindon Book Co., 13-15 Lock Road, KOWLOON. Hong Kong Government Information Services, Publication (Sales) Office, Information Services Dept., N.º 1, Battery Path, Central, HONG KONG.
- HUNGRÍA: Kultura-Buchimport-Abt., P.O.B. 149, H-1389, BUDAPEST 62.
- INDIA: Orient Longman Ltd.: Kamani Marg, Ballard Estate, BOMBAY 400013; 17 Chittaranjan Avenue, CALCUTTA 13; 36a Anna Salai, Mount Road, MADRAS 25; 5-9-41/1 Bashir Bagh, HYDERABAD 50001 (AP); 80/1 Mahatma Gandhi Road, BANGALORE 560001; 3-5-820 Hyderguda, HYDERABAD 50001. Oxford Book and Stationery Co., 17 Park Street, CALCUTTA 700016 y Scindia House, NEW DELHI 110001.
- INDONESIA: Bhratara Publishers and Booksellers, 29 Jl. Oto Iskandardinata III, YAKARTA; Indira P.T., 37 Jl. Dr. Sam Ratulangi, YAKARTA PUSAT.
- IRAN (República Islámica del): Commission nationale iranienne pour l'Unesco, 1188 Enghalab Avenue, Rostam Giv Building, P.O. Box 11365-4498, TEHERÁN 13158.
- IRLANDIA: TDC Publishers, 12 North Frederick Street, DUBLIN 1; Educational Co. of Ireland, P.O. Box 43A, Walkinstown, DUBLIN 12.
- ISLANDIA: Snaebjörn Jonsson & Co., H. F. Hafnarstræti 9, REYKJAVIK.
- ISRAEL: Literary Transactions Inc., c/o Steimatzky Ltd., 11 Haki-sun Street, P.O. Box 1444, BNEIRAK 51114.
- ITALIA: LICOSA (Libreria Commissionaria Sansoni S.p.A.), via Benedetto Fortini, 120/10 (Ang. via Chiantigiana), 50125 FIRENZE; y via Bartolini 29, 20155 MILANO; FAO Bookshop, Via delle Terme di Caracalla, 00100 ROMA; ILO Bookshop, Corso d'Unità d'Italia, 125, TORINO.
- JAMAICA: University of the West Indies Bookshop, Mona, KINGSTON 7.
- JAPÓN: Eastern Book Service, Inc., 37-3 Hongo 3-chome, Bunkyo-ku, TOKYO 113.
- JORDANIA: Jordan Distribution Agency, P.O. Box 375, AMMAN.
- KENYA: East African Publishing House, P.O. Box 30571, NAIROBI; Africa Book Service Ltd., Quran House, Mfangano St., P.O. Box 45245, NAIROBI.
- KUWAIT: The Kuwait Bookshop Co. Ltd., P.O. Box 2942, KUWAIT.
- LESOTHO: Mazend Book Centre, P.O. MAZENOD.
- LIBANO: Librairies Antoine, A. Naufal et Frères, B.P. 656, BEIRUT.
- LIBERIA: Cole & Yancy Bookshops Ltd., P.O. Box 286, MONROVIA. National Bookstore, Mechin and Carey Streets, P.O. Box 590, MONROVIA.
- LUXEMBURGO: Libros: Librairie Paul Bruck, 22, Grand-Rue, LUXEMBOURG. Revistas: Messagerie Paul Kraus, B.P. 2022, LUXEMBOURG.
- MADAGASCAR: Commission nationale de la République démocratique de Madagascar pour l'Unesco, B.P. 331, ANTANANARIVO.
- MALASIA: University of Malaya Co-operative Bookshop, P.O. Box 1127, 59700 KUALA LUMPUR 22-11.
- MALAWI: Malawi Book Service, Head Office, P.O. Box 30044, Chichiri, BLANTYRE 3.
- MALDIVAS: Novelty Printers & Publishers, MALÉ.
- MALI: Librairie populaire du Mali, B.P. 28, BAMAKO.
- MALTA: Sapientias, 26 Republic Street, VALLETTA.
- MARRUECOS: Librairie "Aux Belles Images", 281, avenue Mohammed-V, RABAT; Librairie des écoles, 12, avenue Hassan-II, CASABLANCA; Société chrétienne de distribution et de presse (SOCHEPRESS), angle rues de Dinant et Saint-Saëns, B.P. 683, CASABLANCA 05.
- MARTINICA: Hatier Martinique, 32, rue Schœlcher, B.P. 188, 97202 FORT-DE-FRANCE.
- MAURICIO: Nalanda Co. Ltd., 30 Bourbon Street, PORT-LOUIS.
- MAURITANIA: GRA.LI.CO.MA., 1 rue du Souk X, Avenue Kennedy, NOUAKCHOTT; Société Nouvelle de Diffusion (SONODI), B.P. 55, NOUAKCHOTT.
- MEXICO: Librería "El Correo de la Unesco", Actipán 66 (Insurgentes/Manacar), Colonia del Valle, Apartado postal 61-164, 06600 MÉXICO D.F.; Librería Sergio, Local 2 - Zona 2 CICOM, apartado postal n.º 422, 86000 VILLAHERMOSA, Tabasco.
- MÓNACO: British Library, 30, boulevard des Moulins, MONTE-CARLO.
- MOZAMBIQUE: Instituto Nacional do Livro e do Disco (INLD), Avenida 24 de Julho, 1921, 1.º e 1.º andar, MAPUTO.
- NEPAL: Sajha Prakashan, Polechowk, KATHMANDU.
- NICARAGUA: Librería de la Universidad Centroamericana, Apartado 69, MANAGUA.
- NIGER: Librairie Mauclet, B.P. 868, NIAMEY.
- NIGERIA: The University Bookshop of Ife. The University Bookshop of Ibadan, P.O. Box 286, IBADAN. The University Bookshop of Nsuka, The University Bookshop of Lagos. The Ahmadu Bello University Bookshop of Zaria.
- NORUEGA: Tanum-Karl Johan, P.O. Box 1177, Sentrum - 0107, OSLO 1; Akademika A/S, Universitetsbokhandel, P.O. Box 84, Blindern, 0314, OSLO 3; A/S Narvesens Litteraturjeneste, Box 6125, Etterstad N 0602, OSLO 6.
- NEUVA ZELANDIA: Government Printing Office, P.O. Box 14277, Kilbirnie, WELLINGTON. Retail bookshop: 25 Rutland Street (mail orders - 85 Beach Road, Private Bag C.P.O.), AUCKLAND; retail, Ward Street (mail orders, P.O. Box 857), HAMILTON; 159 Hereford Street (mail orders, Private Bag), CHRISTCHURCH; retail, Princes Street (mail orders, P.O. Box 1104), DUNEDIN.
- PAÍSES BAJOS: Keesing Boeken B.V., Hogehilweg 13, P.O.B. 1118, 1000 BC AMSTERDAM. Revistas: Faxon-Europe, Postbus 197, 1000 BC AMSTERDAM.
- PAKISTÁN: Mirza Book Agency, 65 Shahrar Quaid-i-Azam, P.O. Box 729, LAHORE 3; Unesco Publications Centre, Regional Office for Book Development in Asia and the Pacific, P.O. Box 8950, KARACHI 29.
- PANAMA: Distribuidora Cultura Internacional, Apartado 7571, Zona 5, PANAMÁ 5.
- PERÚ: Librería Studium, Plaza Francia 1164, Apartado 2139, LIMA; Librería La Familia, Pasaje Peñalosa 112, Apartado 4199, LIMA.
- POLONIA: Ars Polona-Ruch, Krakowski Przedmiescie 7, 00-068 WARSZAWA; ORPAN-Import, Palac Kultury, 00-901 WARSZAWA.
- PORTUGAL: Dias & Andrade Ltda., Livraria Portugal, rua do Carmo 70-74, 1117 LISBOA.
- REINO UNIDO: HMSO, P.O. Box 276, London SW8 5DT; Government Bookshops: LONDON, BELFAST, BIRMINGHAM, BRISTOL, EDINBURGH, MANCHESTER; Para los mapas científicos: McCarta Ltd., 122 King's Cross Road, LONDON WC1X 9DS.
- REPÚBLICA ARABE SIRIA: Librairie Sayegh, Immeuble Diab, rue du Parlement, B.P. 704, DAMAS.
- REPÚBLICA DE COREA: Korean National Commission for Unesco, P.O. Box Central 64, SEOUL.
- REPÚBLICA DEMOCRÁTICA ALEMANA: Buchexport, Lepinstraße 16, 7010 LEIPZIG.
- REPÚBLICA DEMOCRÁTICA POPULAR DEL YEMEN: 14h October Corporation, P.O. Box 4227, ADEN.
- REPÚBLICA UNIDA DE TANZANIA: Dar-es-Salaam Bookshop, P.O. Box 9030, DAR-ES-SALAM.
- RUMANIA: ARTEXIM, Export-import, Piata Scentiei, n.º 1, P.O. Box 33-16, 70005 BUCAREST.
- SAN VICENTE Y LAS GRANADINAS: Young Workers' Creative Organization, Blue Caribbean Building, 2nd floor, room 12, KINGSTON.
- SENEGAL: Unesco, Bureau régional pour l'Afrique (BREDA), 12, Avenue du Roume, B.P. 3311, DAKAR; Librairie des 4 vents, 91, rue Blanchot, B.P. 1820, DAKAR; Librairie Clairafrique, B.P. 2005, DAKAR; Les Nouvelles Éditions Africaines, 10, rue Amadou Hassan Ndiye, B.P. 260, DAKAR.
- SEYCHELLES: National Bookshop, P.O. Box 48, MAHÉ.
- SIERRA LEONA: Fourah Bay, Njala University and Sierra Leone Diocesan Bookshops, FREETOWN.
- SINGAPUR: Chopmen Publishers, 865 Mountbatten Road N.º 05-28/29, Kalong Shopping Centre, SINGAPORE 15433; Publicaciones periódicas: Righteous Enterprises, P.O. Box 562, Kallang Basin Post Office, SINGAPORE 9133.
- SOMALIA: Modern Bookshop and General, P.O. Box 951, MOGADISCIO.
- SRI LANKA: Lake House Bookshop, 100 Sir Chittampalam Gardiner Mawata, P.O. Box 244, COLOMBO 2.
- SUDAN: Al-Bashir Bookshop, P.O. Box 1118, KHARTOUM.
- SUECIA: A/B C.E. Fretz Kungl. Hovbokhandel, Reperingsgatan 12, Box 16356, S-103 27 STOCKHOLM 16; Para "El Correo de la Unesco": Svenska FN-Förbundet, Skolgränd 2, Box 150 50, S-104 65 STOCKHOLM. Publicaciones periódicas: Wennergren-Williams AB, Nordenflytschaven 70, S-104 25 STOCKHOLM; Esselte Tidskriftscentralen, Gamla Bragatan 26, Box 62, S-101 20 STOCKHOLM.
- SUIZA: Europa Verlag, Rämistrasse 5, CH-8024 ZÜRICH; Librairies Payot en GINEBRA, LAUSANA, BALE, BERNA, VEVEY, MONTREUX, NEUCHÂTEL y ZÜRICH; United Nations Bookshop, Palais des Nations, CH-1211 GENEVE 10.
- SURINAME: Suriname National Commission for Unesco, P.O. Box 2943, PARAMARIBO.
- TAILANDIA: Nibondh and Co. Ltd., 40-42 Charoen Krung Road, Siyag Phaya Sri., P.O. Box 402, BANGKOK; Suktasarn Panit, Mansion 9, Rajdamnern Avenue, BANGKOK; Suktis Siam Company, 1715 Rama IV Road, BANGKOK; ROEAP, P.O. Box 1425, BANGKOK.
- TOGO: Librairie Évangélique, B.P. 378, LOMÉ; Librairie du Bon Pasteur, B.P. 1164, LOMÉ; Librairie universitaire, B.P. 3481, LOMÉ; Les Nouvelles Éditions Africaines, 239 Bd Circulaire, B.P. 4862, LOMÉ.
- TRINIDAD Y TABAGO: National Commission for Unesco, 18 Alexandre Street, St. Clair, TRINIDAD W.I.
- TÚNEZ: Société tunisienne de diffusion, 5, Avenue de Carthage, TUNIS.
- TURQUÍA: Haset Kitapevi A. S., İstiklal Caddesi n.º 469, Posta Kutusu 210, Beyoğlu, İSTANBUL.
- UGANDA: Uganda Bookshop, P.O. Box 7145, KAMPALA.
- URSS: Mezhdunarodnaja Kniga, Ul. Dimitrova 39, MOSKVA, 113095.
- URUGUAY: Todas las publicaciones: Ediciones Trecho S.A., Maldonado 1090, MONTEVIDEO. Libros y mapas científicos solamente: Librería Técnica Uruguaya, Colonia n.º 1543, piso 7, oficina 702, Casilla de Correos 1518, MONTEVIDEO; Instituto Nacional del Libro, Ministerio de Educación y Cultura, San José 1116, MONTEVIDEO; Librerías del Instituto: Guayabo 1860, MONTEVIDEO; San José 1116, MONTEVIDEO; 18 de Julio 1222, PAYSANDÚ; Amorim 37, SALTO.
- VENEZUELA: Librería del Este, Av. Francisco de Miranda 52, Edif. Galipán, apartado 60337, CARACAS; Oficina de Coordinación Regional de la Unesco para América Latina y el Caribe, Quinta "Isa", 7.ª Av. de Altamira entre 7.ª y 8.ª transversal, Apartado 68394, Altamira, CARACAS 1062-A.
- YUGOSLAVIA: Nolit Terazije 15/VIII, 11000 BEOGRAD; Cencarjeva Založba, Zopitarjeva no. 2, 61001 LJUBLJANA; Mladost, Ilica 30/11, ZAGREB.
- ZAIRE: SOCEDI (Société d'Études et d'Édition), 3440, avenue du Ring - Joli Parc, B.P. 165 69, KINSHASA.
- ZAMBIA: National Educational Distribution Co. of Zambia Ltd., P.O. Box 2664, LUSAKA.
- ZIMBABWE: Textbook Sales (PVT) Ltd., 67 Union Avenue, HARARE.