

*Museum
Internacional*

No 206 (Vol LII, n° 2, 2000)

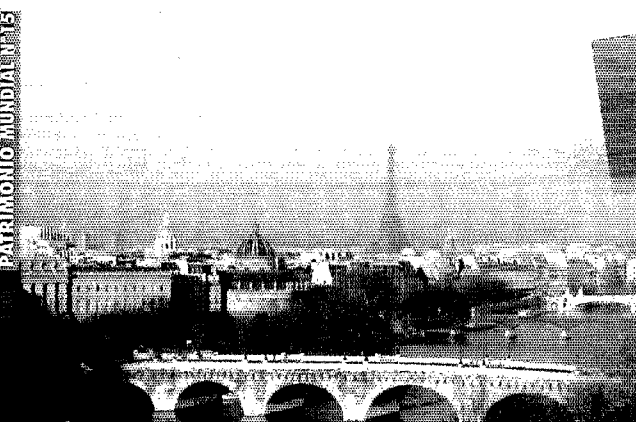
Museos universitarios

Revista del Patrimonio Mundial

Los tesoros que encierra el patrimonio mundial y los esfuerzos realizados para conservarlos

Patrimonio Mundial

PATRIMONIO MUNDIAL Nº 115



PARÍS

Las orillas del Sena

NASCA

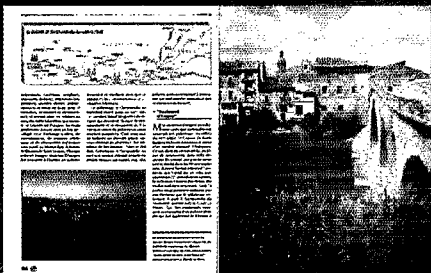
Lineas y figuras del desierto

GONDAR

Monumento de la civilización etíope

PENÍNSULA VALDÉS

Ahora bimestral



Ediciones UNESCO / San Marcos

También se publica en francés e inglés



Subscripción
6 números:
190 FF (\$40, 4.750 ptas, €28.97)
número suelto:
35 FF (\$6.95, 900 ptas, €5.34)

Subscripción:

Ediciones San Marcos, Maldonado 65,
28006, Madrid, España
tel.: +34 91 309 20 80 fax: +34 91 444 80 51
e-mail: sanmarcos@flashnet.es



Editorial 3

Dossier :
Museos
universitarios (1)

- 4 Colecciones y museos universitarios
Peter Stanbury
- 10 La soledad del conservador del museo universitario
Jane Weeks
- 15 Un nuevo público para el museo universitario
Glenn Williamson
- 19 Los museos universitarios australianos e Internet
Vanessa Mack y Richard Llewellyn
- 25 Un nuevo museo para una tierra antigua: el Museo de Ciencia y Tecnología de la Universidad de Patrás
Penelope Theologi-Gouti
- 28 La universidad y el museo en Brasil: una historia palpitante
Adriana Mortara Almeida y Maria Helena Pires Martins
- 33 La universidad y el museo en México: una asociación histórica
Yani Herreman
- 39 Un puente sobre el Pacífico: el Museo de Arte de la Universidad de Oregón
David Alan Robertson
-

Perfil 45 Carnaval, críquet y cultura: la vida del museo en Antigua y Barbuda
Arthur Gillette

Innovación 50 Innovación en Italia: el proyecto a.muse
Maurizio Maggi

Exposición 54 Un reto para el planificador: exponer en un entorno excepcional
Maria da Luz Nolasco

Gestión 59 Formación de directores de museo para el nuevo milenio
Sherene Suchy



OBJETOS ROBADOS

Icono sobre madera del siglo XVI: Virgen y niño. La pintura se halla bastante deteriorada y sólo es visible una parte de la cabeza del niño Jesús. Mide 24,1 cm (por el lado izquierdo) y 20,7 cm (por el lado derecho) de altura, 23,4 cm de anchura y 1,7 cm de grosor.

Robado en un museo en Pafos, Chipre, el 7 de diciembre de 1998 (Referencia: CYP/CID/540(113/98) Interpol Nicosia).

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

Editorial

Hace aproximadamente veintitrés siglos, Tolomeo Sóter, rey de Egipto, creó el Mouseion de Alejandría y lo consagró al enaltecimiento de la divina creatividad del intelecto humano. Este «museo» primigenio, prototipo de los grandes conservatorios de las artes y del saber, fue descrito por el geógrafo e historiador griego Estrabón como un vasto conjunto de edificios y jardines, con salas de conferencias y banquetes suntuosamente decoradas y unidas entre sí por galerías de arcadas y columnatas. El Mouseion estaba organizado en facultades presididas por un sacerdote, y los eruditos que formaban parte de la academia eran remunerados en un principio por los reyes de Egipto y, más tarde, por los emperadores romanos. La famosa Biblioteca de Alejandría formaba parte del Mouseion.

En este museo-biblioteca, los estudiosos se dedicaban a la observación y la deducción en los campos de las matemáticas, la medicina, la astronomía y la geometría. Los esfuerzos que realizaron para compilar y analizar el saber de su época fueron la primera investigación sistemática a largo plazo en nuevas esferas del conocimiento a cargo de especialistas plenamente dedicados, y dieron lugar además a la creación de disciplinas totalmente nuevas como la gramática, la conservación de manuscritos y la trigonometría. La mayor parte del conocimiento del mundo occidental fue acopiado y discutido allí durante los cinco siglos siguientes. En otras palabras, el gran Mouseion con su academia y su biblioteca fue un precursor de la universidad, más que una institución dedicada a preservar e interpretar los aspectos materiales del patrimonio.¹

Así pues, la imbricación del museo y la universidad tiene una profunda raigambre histórica; y aunque la palabra «museo» haya cobrado múltiples significados a lo largo del tiempo, ha perdurado su parentesco con la erudición y la adquisición de conocimientos. Un ejemplo de esta simbiosis se encuentra en el ámbito de los museos universitarios, creados inicialmente para fomentar la investigación y el aprendizaje en una comunidad de sabios, a los que actualmente se insta a atender nuevas necesidades y a servir a nuevos públicos. Si la noción de lo que debe ser un museo ha evolucionado, lo mismo cabe decir de la idea de lo que es la universidad. En efecto, los estudiantes se han convertido en clientes, el número de disciplinas académicas da la impresión de ser infinito, la tecnología está modificando las fronteras entre los conocimientos, y el claustro universitario debe rendir cuentas ante sectores de la sociedad muy diversos y a menudo opuestos. Las mutaciones sufridas por estas dos venerables instituciones, el museo y la universidad, han convertido a los museos universitarios en los lugares por excelencia donde convergen las tensiones y las presiones generadas por la evolución vertiginosa de los ideas y las expectativas.

Este número de *Museum internacional* y el siguiente versan sobre la manera en que esos museos se están enfrentando y adaptando a esas tensiones, y nos presentan una breve visión de una serie de museos universitarios del mundo entero. Aunque su variedad es infinita, en su conjunto ponen de manifiesto que la idea del saber y la imperiosa necesidad de transmitirlo a las generaciones venideras son parte integrante de todas las culturas del planeta. Baba Diom, universitario y estadista senegalés, dijo en una ocasión a este respecto: «En última instancia, conservaremos exclusivamente lo que nos gusta. Pero sólo nos gusta lo que entendemos. Y solamente entenderemos lo que se nos enseñe».² Éste es el reto compartido que enfrentan los museos, las universidades y los museos universitarios. Deseamos agradecer a Peter Stanbury, de la Universidad Macquarie de Sidney, su plena dedicación a este tema y la inestimable ayuda que ha prestado para la preparación de estos dos números de nuestra revista.

En los artículos de Maurizio Maggi y de Sherene Suchy se habla de la dinámica que impele a los museos de hoy: la transformación. Al igual que los que figuran en las páginas de nuestro *dossier*, esos artículos demuestran que es necesario entender y controlar las fuerzas que originan el cambio para que los museos puedan seguir desempeñando su función de ayudarnos a ver y comprender el mundo.

M. L.

Notas

1. La mayoría de los datos anteriores proceden, entre otras fuentes, de la *Encyclopædia Britannica Online* (<http://www.eb.com>) y de Ellen N. Brundige (<http://ce.eng.usf.edu/pharos/Alexandria/History>).
2. Discurso pronunciado en 1968 en Nueva Delhi ante la Asamblea General de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza y sus Recursos por Baba Diom, Coordinador General de la Conferencia de Ministros de África Occidental y Central, y miembro del Consejo del Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias de Washington.

Colecciones y museos universitarios

Peter Stanbury

La mayor parte de la carrera de Peter Stanbury ha transcurrido en museos universitarios y mansiones históricas. Fue uno de los fundadores de la gran asociación de museos universitarios de australianos, el Consejo de Colecciones y Museos Universitarios Australianos CAUMAC (Council of Australian University Museums and Collections), creado en 1992. En 1998, durante la Asamblea General del ICOM celebrada en Melbourne, propuso que se creara una agrupación internacional de museos universitarios. Actualmente es asesor del Vicerrector de la Universidad Macquarie de Sydney para las cuestiones relacionadas con museos, colecciones y patrimonio cultural. También es funcionario ejecutivo del Comité Permanente de Museos y Colecciones de la Comisión de Vicerrectores de Nueva Gales del Sur.

Este número de *Museum internacional* y el próximo estarán dedicados a los museos universitarios, con objeto de proporcionar información sobre una serie de colecciones de universidades, así como del personal encargado de ellas. En las páginas siguientes, los conservadores de algunos museos universitarios nos hablan de sus colecciones, programas actuales, realizaciones y experiencias, todo lo cual tiene importancia no sólo para sus colegas de otras universidades, sino también para la profesión museológica en general. El personal museístico universitario posee una amplia gama de competencias y se ocupa de la conservación de muy diversas colecciones de dimensiones e importancia considerables. Los conservadores de museos universitarios están deseosos de compartir sus recursos y colaborar con otros profesionales de museos. La cooperación entre instituciones museísticas está adquiriendo una importancia cada vez mayor, especialmente en materia de formación profesional, proyectos de investigación y financiación.

Los artículos de estos dos números de la revista tienen el propósito de servir de estímulo intelectual para los conservadores de museos universitarios y sus colegas de otros sectores, así como de punto focal para la comunicación entre ellos. Es de esperar que esta comunicación mutua consolide el entendimiento entre sectores museísticos, regiones y países, y contribuya al advenimiento de un futuro más prometedor y una protección acrecentada del patrimonio cultural de las regiones que mejor conocemos: las nuestras.

Atributos y desafíos

No es necesario recalcar la importancia y envergadura de las colecciones de grandes universidades como las de Utrecht y Uppsala en el continente europeo, las de Oxford, Glasgow y Manchester en el Reino Unido, las de Harvard, California y

Columbia Británica en América del Norte, o las de Sydney, Melbourne y Otago en Australasia. Patrick Boylan¹ y otros especialistas han descrito ya los esplendores de estas instituciones, y prácticamente cualquier persona familiarizada con los museos conoce las piezas más destacadas de la colección de la universidad de su lugar de residencia. Pero por cada museo importante y famoso, hay docenas de otros de menor cuantía, muchas veces especializados, poseedores de colecciones de valor regional y nacional, reunidas en un principio con miras a la enseñanza y la investigación. Hoy en día forman una parte esencial del patrimonio cultural de los países respectivos, y tiene acceso a ellas un público cada vez más amplio.

Las universidades están multiplicando en todos los países sus fuentes de financiación. Los gobiernos no sufragan ya el grueso de sus presupuestos, y en la actualidad una gran parte de sus ingresos procede de sus actividades de investigación, enseñanza y tecnología, así como de sus inversiones, propiedades inmobiliarias y actividades de consultoría. Las universidades cuentan con programas innovadores de divulgación para atraer estudiantes y conseguir apoyo, y sus museos pueden desempeñar una función clave al acoger visitantes y abrirles las puertas del campus.

No obstante, muchas colecciones de universidades se encuentran en departamentos que tropiezan con problemas de aumento de los costos y disminución de los ingresos, y que, además, deben dar prioridad al mantenimiento de su preeminencia académica en el plano de la docencia y la investigación. A causa de la competencia entre las universidades, los «clientes» que han pagado para recibir instrucción estarán descontentos si tienen que sentarse en las gradas de un anfiteatro atestado de gente, o si han de trabajar con material obsoleto. La investigación contemporánea depende cada vez más de tecnologías caras y de un profesorado

auxiliar muy capacitado, cuyos costos aumentan de año en año.

El alcance de las actividades de divulgación, que es importante para la universidad en su conjunto, decrece en importancia en los departamentos que tratan de mantener a duras penas el equilibrio de sus presupuestos. Debido a ello, las colecciones de las universidades han de hacer frente a reducciones de personal y de fondos. Algunos «conservadores» universitarios trabajan con carácter voluntario en los escasos ratos libres que les deja el cumplimiento de sus obligaciones académicas, y también fuera de sus horarios de trabajo, para cubrir los objetivos que se han asignado sus universidades y mantener la integridad de sus colecciones. Aunque buena parte de la enseñanza universitaria recurre a las colecciones menos que antes, los estudiantes de los últimos cursos de la enseñanza secundaria desean visitar los museos universitarios para encontrar, lejos de un mundo cada vez más virtual, el estímulo que proporcionan los objetos reales. Las visitas de estos alumnos, que con frecuencia dan así sus primeros pasos en la universidad, pueden influir en su elección de una carrera o de una universidad determinadas. Las matrículas que consiguen así las universidades aportan recursos financieros muy deseados al departamento de la disciplina elegida y a la propia institución universitaria, pero muy rara vez se beneficia el catalizador de esta elección, el museo de la universidad.

Así pues, los conservadores de museo se encuentran entre el yunque y el martillo, al tratar de prestar sus servicios, sin disponer de recursos suficientes, a varios «amos» a la vez, a saber, la universidad, los departamentos de las distintas disciplinas académicas, las escuelas locales y las entidades encargadas del patrimonio nacional. Estas últimas, que suelen ser organismos gubernamentales, desean asegurarse de que los bienes muebles culturales sean fácilmente accesibles y

que sus poseedores los conserven de manera responsable.

Han transcurrido 14 años desde que Warhurst escribió «La triple crisis de los museos universitarios».² Las tres crisis que le preocupaban se referían a la identidad y los objetivos de este tipo de museos, a la carencia de datos estadísticos sobre sus colecciones y su personal, y al problema de sus recursos y su financiación. Aquel artículo provocó debates y suscitó las siguientes iniciativas en el Reino Unido: en 1987 la Comisión de Galerías y Museos de ese país mencionó expresamente a los museos universitarios en su Informe anual;³ en 1990 Laura Drysdale publicó el primero de una larga serie de estudios regionales sobre los museos universitarios británicos;⁴ y en 1992 la Asociación de Museos publicó un informe sobre las relaciones entre la educación superior y las colecciones museísticas.⁵ Posteriormente, se confeccionaron listas de los museos universitarios existentes en distintos países, y, como consecuencia de la elaboración de algunas de ellas, se realizaron estudios que sirvieron para estimular la adopción de políticas y métodos de gestión más idóneos.

Por ejemplo, la institución a la que pertenezco (la Universidad Macquarie de Sydney), como consecuencia de un estudio de alcance nacional, practica actualmente una política global de museos y colecciones que ha sido aprobada oficialmente por el Consejo de la Universidad. Hoy en día estamos aplicando un segundo Plan Estratégico para las 14 colecciones que poseemos, y además se ha constituido un Comité Consultivo, compuesto por conservadores, que informa directamente al Vicerrector de las cuestiones de interés museístico. Todos los museos poseen un comité de gestión propio. Entre las autoridades académicas, los jefes de departamentos y cuantos participan en las actividades de los museos de la universidad, así como entre la comunidad museística en su conjunto, se difunde un

boletín dedicado a los museos y las colecciones. Los folletos de los museos se actualizan periódicamente, y se ha creado una página Web accesible a todo el mundo.⁶ El personal encargado de la conservación representa a la universidad en una asociación nacional, el Consejo de Colecciones y Museos Universitarios Australianos (CAUMAC), y en el Estado de Nueva Gales del Sur, ante un Comité Permanente de Museos y Colecciones creado por el Comité de Vicerrectores, en el que están representadas 12 universidades de Nueva Gales del Sur y del Territorio de la Capital de Australia. Este Comité Permanente se reúne tres veces al año en distintas universidades para impulsar la comunicación, debatir asuntos de interés mutuo y ponerlos en conocimiento de las autoridades correspondientes, organizar jornadas de formación profesional para el personal y preparar exposiciones itinerantes conjuntas. El Comité Permanente se creó a raíz del primero de los dos estudios realizados por el Gobierno Federal sobre los museos universitarios, titulados respectivamente *Cinderella Collections* (Las cenicientas de las colecciones) en 1996, y *Transforming Cinderella Collections* (Transformar las cenicientas de las colecciones) en 1998.⁷ El profesor Di Yerbury, Vicerrector de la Universidad Macquarie, y el autor de estas líneas participaron en ambos estudios.

A pesar de las mejoras en materia de políticas, gestión y defensa del museo, en mi universidad queda todavía mucho por hacer. Los departamentos están tomando decisiones para reducir, e incluso suprimir, el número de horas que el personal dedica a la labor de conservación del museo; además, los presupuestos para las actividades museísticas son mínimos o inexistentes. Nuestra reacción ante esta situación existente en Macquarie ha consistido en negociar soluciones alternativas en materia de personal (por ejemplo, encomendando a un funcionario encargado de la divulgación que asuma la

responsabilidad de una colección, o empleando a un estudiante posgraduado a tiempo parcial) y en buscar medios para conseguir más fuentes de ingresos.

Pese a esas dificultades, se puede decir que en Macquarie somos relativamente afortunados, porque la situación es más crítica en muchas otras universidades. Las dificultades suelen deberse a la ausencia de objetivos claramente definidos para la utilización de las colecciones, y a que los directivos encargados de la gestión no reconocen la función que éstas desempeñan. Los estudios y el acopio de datos son elementos importantes tanto para definir la misión del museo como para elaborar un plan claro, y estos dos puntos pueden facilitar la obtención de la financiación necesaria.

¿Qué tienen de especial los museos universitarios?

Cabe preguntarse por qué motivo las colecciones de las universidades revisten un carácter único en su género, tanto dentro de la propia universidad como en el grupo, más amplio, de los museos «normales». ¿Qué tienen de especial los museos universitarios? Las respuestas a esta pregunta son claras: estos museos brindan un acceso incomparable a las competencias y el saber universitarios, y además han cumplido un papel de vanguardia en el inicio de la revolución electrónica; a diferencia de todos los demás grupos de profesionales de museos, sus conservadores trabajan en un ambiente donde reina una sólida tradición de erudición, investigación y publicación, lo que les brinda un acceso privilegiado al saber y los convierte en valiosos elementos de consulta para quienes trabajan en otras clases de museos; contrariamente a lo que ocurre con los demás tipos de instituciones museísticas, a los museos universitarios se les pide que sirvan a comunidades muy diversas y que guarden una estrecha relación con los alumnos de la

enseñanza secundaria y superior, así como con los estudiantes posgraduados. Por último, también se exige a los museos universitarios que sigan de cerca la evolución de las disciplinas académicas, y que al mismo tiempo organicen exposiciones sobre temas de actualidad lo suficientemente atractivas como para introducir a los profanos en el ámbito desconocido y poco familiar del campus universitario.

Las universidades tienen la posibilidad de iniciar en los museos a los estudiantes de secundaria y universitarios durante periodos prolongados. Sus colecciones tienen un papel esencial en la enseñanza de disciplinas específicas. Resulta difícil imaginar que los estudiantes de medicina o veterinaria puedan prescindir del estudio de las colecciones anatómicas, y también que los estudiantes de disciplinas artísticas puedan eludir la visita de la galería de arte de la universidad. Las obras artísticas y las esculturas que suelen exponerse en los campus pueden también educar sutilmente a los estudiantes y al personal de la universidad, así como ejercer una influencia en ellos durante los años que pasan en el campus.

Los museos universitarios prestan otra contribución considerable: favorecen en los estudiantes de todas las disciplinas el entendimiento de la importante función que desempeñan los museos en la conservación de nuestro patrimonio, cuando las visitas que efectúan a los museos universitarios cobran un significado para ellos y resultan gratificantes. En estas condiciones, su compromiso con la conservación del patrimonio puede calar hondo en su personalidad y durar toda la vida, influyendo así en las decisiones que adopten en su vida profesional y en sus actividades recreativas. Además, las competencias prácticas adquiridas y los contactos entablados mediante la colaboración voluntaria en los museos universitarios pueden representar un apoyo considerable al iniciar una carrera profesional.

A diferencia del personal de otras instituciones museísticas, el de los museos universitarios suele recibir menos asistencia museológica por parte de sus empleadores o de las asociaciones museísticas. La plantilla de los museos universitarios no suele tener suficientes contactos con el personal de otros museos, se siente con frecuencia aislada y carece de la influencia necesaria para modificar su situación. Necesita asistencia y apoyo tanto en el campo de la formación como en el de la comunicación. Además, aunque se le pide que contribuya a los programas universitarios de divulgación, debe abstenerse de suscitar controversias inoportunas o una publicidad excesiva, y tampoco debe contrariar al profesorado de la institución ni perturbar el conservadurismo de la administración. Se le insta a que busque fondos fuera de la universidad para compensar la reducción o la inexistencia de la financiación interna, y sin embargo tiene que realizar esta tarea en el marco de los sistemas de subvenciones establecidos en la universidad y en sus distintos departamentos para la investigación y la enseñanza. Los museos universitarios no suelen reunir los requisitos necesarios para obtener las subvenciones que se entregan a los demás museos. El máximo órgano rector de la universidad puede considerar que no es adecuado aprobar normas que rijan la administración de las colecciones, y sin embargo se pide a los propios conservadores de los museos universitarios que lleven a cabo esa administración de tal manera que los estudios o encuestas realizados no saquen a relucir las deficiencias. El personal de los museos universitarios es con frecuencia víctima de la tensión generada por las expectativas poco claras y en mutua competencia.

Sobre el personal dedicado a los museos universitarios recae la responsabilidad de intentar proteger y conservar colecciones reunidas por eminentes estudiosos, pues a nadie más en la institución

parece importarles lo más mínimo. Los encargados de estos museos suelen percatarse de que los comités de promoción profesional no tienen en cuenta su labor museológica. En efecto, en la descripción del cometido profesional de quienes se encargan de la conservación de los museos universitarios sólo se mencionan oficialmente las responsabilidades que asumen en otras actividades universitarias, y no se consignan las relacionadas con la actividad museística y las consiguientes compensaciones a que serían acreedores. Se pide al personal de los museos universitarios que conserve tesoros de valor institucional o nacional, e incluso internacional, con escasos recursos y una situación ambigua.

Las colecciones son bienes con valor crematístico y, en el caso concreto de los museos universitarios, con un valor espacial. Contados son los museos que disponen de tan escasas defensas como los museos universitarios para evitar el traslado caprichoso de las colecciones y la enajenación del espacio. Las propuestas de clausurarlos suelen plasmarse en riesgos reales, que hay que contrarrestar en muy breve plazo. Se suele descuidar el mantenimiento de los edificios que albergan las colecciones, porque son espacios que los planes de gestión del activo de las universidades ignoran con frecuencia; además no se suele consultar a este respecto al personal encargado de la conservación. Las universidades deben mostrar que se sienten responsables de las colecciones que tienen a su cuidado, y para ello deben proceder a la realización de amplias consultas dentro y fuera del campus.

Se han cifrado muchas esperanzas en las colecciones museísticas de las universidades. Algunos conservadores se consideran incapaces de contrarrestar la falta de fondos, el desinterés de los directivos encargados de la gestión, la indigencia de las instalaciones, las perspectivas mal definidas de carrera profesional, y las exigencias cada vez mayores que pesan

sobre sus horarios de trabajo. Necesitan ayuda para evitar que se suman en la desesperación. Si pierden la batalla, las naciones pueden perder colecciones que tardaron decenios en constituirse.

Realizaciones y objetivos

En las páginas siguientes se narran algunas historias fascinantes. Algunos autores nos relatan cómo han logrado infundir nueva vida a sus museos, acentuando su vinculación con la ciudad y con el campus. Otra innovación ha consistido en reunir varios museos universitarios en un conjunto de edificios más accesible al público en general, como se ha hecho, por ejemplo, en el Museo de la Universidad de Utrecht (Países Bajos).

En 1998, en la reunión del ICOM celebrada en Melbourne se propuso la creación de una agrupación internacional de museos y colecciones de universidades. Como ya existían agrupaciones nacionales de museos universitarios en el Reino Unido, América del Norte, Australia y otras partes del mundo, y en la medida en que ya se habían celebrado conferencias dedicadas a este tipo de museos, se estimó que era posible crear una red internacional. El objetivo era apoyar la comunicación, fomentar el intercambio de ideas y acelerar el progreso de prácticas museísticas ejemplares. Los museos universitarios tienen casi indefectiblemente acceso a Internet, lo que permite que la comunicación sea mucho más simple que hace algunos años. La Universidad de Macquarie ha creado un sitio (www.lib.mq.edu.au/mcm/world/) que sirve de punto de partida para la búsqueda de museos universitarios en el mundo entero.

Entre las ventajas que ofrece la creación de una agrupación mundial de museos universitarios, figuran:

- La disminución del aislamiento en el que se sienten muchos conservadores de colecciones pertenecientes a univer-

sidades, gracias al incremento de los contactos por conducto de redes regionales e internacionales.

- El fomento de las asociaciones de museos universitarios, así como entre éstos y otras instituciones, a fin de estimular las formas de compartir recursos.
- El mayor acceso a las colecciones de las universidades, la mejora de la investigación, la enseñanza y la divulgación, un mayor desarrollo social y cultural.
- La realización concertada de una labor de protección y conservación de las colecciones de las universidades, en especial de las que corren un peligro inminente.
- La formulación de orientaciones encaminadas a establecer normas profesionales en materia de gestión, personal y museología para las colecciones de las universidades, que representan un componente frecuentemente ignorado del patrimonio nacional.

Todas estas ventajas pueden ser amplificadas mediante el establecimiento de un sitio Web para crear y mantener:

- Una publicación en Internet, a cargo de representantes de distintos países, que aporten comunicaciones académicas y noticias (material de intercambio, nuevos métodos, anuncios de puestos vacantes y exposiciones recientes). En un futuro próximo será igualmente posible celebrar videoconferencias internacionales.
- Exposiciones virtuales accesibles de inmediato en un solo sitio Web.⁸ El hecho de contar con múltiples exposiciones virtuales basadas en colecciones de universidades, que se hallen conectadas con un solo sitio y sean accesibles a partir de él, constituirá una valiosa ampliación de la publicidad normal.
- Intercambios de personal, posibilidades para su formación, y establecimiento de tutorías, que se pueden facilitar desde un solo sitio Web con la cooperación de organismos de subvención e instituciones del país huésped.

- Un foro destinado a determinar cuáles son las prioridades para las necesidades de los museos universitarios, comprendida la realización de estudios nacionales y su comunicación a los organismos pertinentes (por ejemplo, comentarios sobre colecciones escasamente conocidas del público en general, como herbarios, colecciones y organismos vivos, y colecciones de escultura al aire libre). La agrupación propuesta de museos universitarios es importante para el resto del sector museístico porque centraría la atención en los recursos excepcionales de que disponen los museos universitarios, ofrecería posibilidades de experimentar modelos distintos de organización, financiación e investigación, fomentaría el desarrollo de las prácticas profesionales y la deontología, extendería el uso de las tecnologías de la información dentro de las universidades en beneficio de un público más amplio (una posibilidad sumamente atractiva sería la creación de visitas virtuales personalizadas a los museos⁹), fomentaría el debate y la promoción de temas interculturales, así como la apreciación de la diferencia, y por último promovería una acción de cooperación concertada en pro del patrimonio en peligro. En sustancia, todos estos posibles logros concuerdan con los objetivos que se han fijado el ICOM y la UNESCO para los próximos años; además, las reuniones anuales del Foro UNESCO Universidad y Patrimonio han aportado ya una serie de contribuciones importantes en este ámbito.

El mensaje de los dos números de *Museum internacional* dedicados a los museos universitarios es simple: las personas relacionadas con los museos universitarios necesitan ayuda y que se preste interés a sus colecciones. Su deseo es trabajar con sus colegas para que en el futuro exista un mayor entendimiento recíproco, se compartan más los conocimientos y se incremente la seguridad del patrimonio local. ■

Agradecimientos: deseo agradecer a mis colegas de la Universidad Macquarie la ayuda prestada para la redacción de este artículo, y recalcar lo mucho que debo a las inestimables conversaciones que he mantenido durante años con el Profesor Barrie Reynolds y con Karl Van Dyke.

Notas

1. P. J. Boylan, «Universities and Museums: Past, Present and Future», *Jornadas de Museos Universitarios* (Universitat d'Alacant, España), nº 1/2, 1999, págs 11-21.
2. A. Warhurst, «The Triple Crisis in University Museums», *Museums Journal*, vol. 86, nº 3, 1986, págs. 137-140.
3. Comisión de Galerías y Museos del Reino Unido, *Report 1986-7* (presenta especialmente la cuestión de las colecciones universitarias), Londres, Museums and Galleries Commission, 1987, 72 págs.
4. Laura Drysdale, *A World of Learning: University Museums in Scotland*, Londres, HMSO, 1990, 11 págs.
5. Museums Association, «Museums and Higher Education», *Museums Association Annual Report, 1991-1992*, Londres, Museums Association, 1992, págs. 4-15.
6. www.lib.mq.edu.au/mcm/
7. D. McMichael et al., *Cinderella Collections: University Museums and Collections in Australia*, Canberra, Australian Vice-Chancellors' Committee, 1996, 226 págs.; Di Yerbury et al., *Transforming Cinderella Collections: The Management and Conservation of Australian University Museums, Collections and Herbaria*, Canberra, Australian Vice-Chancellors' Committee, 1988, 331 págs.
8. Por ejemplo, nueve universidades del Estado de Nueva Gales del Sur se han concertado para organizar una exposición itinerante sobre el tema *Cinderella's Gems: Art and the Intellectual Mission*, que se desplazará por tres Estados australianos durante dos años. Se puede encontrar una antología de la exposición en: www.all.mq.edu.au/gems/index.htm/
9. Maria Milosavljevic, Robert Dale, Stephen J. Green, Cecile Paris y Sandra Williams, «Virtual Museums on the Information Superhighway: Prospects and Potholes», en *Proceedings of CIDOC' 98, the Annual Conference of the International Committee for Documentation of the International Council of Museums, 10-14 October 1998, Melbourne*, www.dynamicmultimedia.com.au/papers/cidoc98/

La soledad del conservador del museo universitario

Jane Weeks

Doblemente aislados – de sus colegas de la universidad y de los miembros de la comunidad museística – los conservadores de museos universitarios están aprendiendo a desarrollar nuevos enfoques y definir nuevas misiones para las instituciones en las que trabajan.

Jane Weeks, consultora de museos especializada en los museos de instituciones no museísticas, explica el proceso en curso en el Reino Unido. Su experiencia es considerable, por haber dirigido un importante Proyecto de Gestión de Colecciones para el University College London y realizado dos estudios regionales de los museos y colecciones universitarios en las regiones central y suroccidental de Inglaterra, en colaboración con Kate Arnold-Forster.

El personal tiene una importancia mucho mayor en los museos universitarios y las colecciones correspondientes que en otro tipo de museos. La suerte de las colecciones de una universidad fluctúa según quién se ocupe de ellas: un técnico con gran dedicación, un conferenciante entusiasta o un director de departamento receptivo pueden tener una influencia decisiva en el auge o el estancamiento de un museo. Ahora bien, el papel del conservador universitario es muy difícil, ya que le corresponde la incómoda labor de servir de puente entre el mundo de la universidad y el mundo del museo. Así lo expresó el conservador de una galería universitaria de arte: «A veces me siento como un jugador de tenis en un equipo de rugby».

Las investigaciones efectuadas parecen indicar que existen unos 400 museos, galerías y colecciones de educación superior en las universidades británicas, pero se desconoce la cifra exacta. Los museos y colecciones universitarios adoptan una gran variedad de formas, que van desde los museos importantes de renombre internacional, como el Ashmolean Museum en Oxford, alojado en el primer edificio construido como museo en el Reino Unido y abierto al público desde 1683, hasta pequeñas colecciones al servicio de un departamento, que se utilizan para la docencia y a las que el público no tiene acceso.

La calidad de las colecciones es extraordinaria. De los 50 museos, aproximadamente, que gozan de la condición de «reconocidos», atribuida en el Reino Unido a los museos no nacionales que poseen colecciones importantes, casi un tercio pertenece a una universidad. A 56 se les ha reconocido el nivel exigido en el Plan de Registro de la Comisión de Museos y Galerías (Museum & Galleries Commission).

Ahora bien, la estructura del personal en los museos universitarios es muy distinta de la de los museos nacionales, loca-

les o independientes. Son muy pocos los museos universitarios que cuentan con personal profesionalmente calificado, pues la mayoría de los funcionarios que trabajan como conservadores han llegado a esa posición por una vía académica no museística, y rara vez poseen una experiencia directa de trabajo en museos. Ello se debe en parte a la escasez de puestos de conservador con dedicación completa en los museos dependientes de una universidad. El responsable de las colecciones universitarias ejerce esta función, en la mayoría de los casos, como una tarea a tiempo parcial, a menudo combinada con la de técnico, investigador posgraduado, conferenciante, archivista o bibliotecario. Rara vez hay una definición oficial que equilibre esta función, con lo que al conservador, sobre todo en los periodos álgidos de la vida universitaria, le queda poco tiempo para dedicarlo a las colecciones.

Así pues, los conservadores pueden sufrir diversos grados de aislamiento en distintos frentes. Pueden sentirse aislados en su propia universidad. Para las universidades, los museos no representan una actividad central, y los objetivos y prioridades de las personas que trabajan con las colecciones de un museo universitario difieren de las del resto del personal, incluso del de su propio departamento. Así sucede, en particular, con los museos de ciencias, geología y medicina, por ejemplo, donde la tendencia es a desechar las colecciones para recurrir al CD-ROM y otros medios de las tecnologías de la información y la comunicación. Otro tanto sucede en las bibliotecas y los archivos, cuyo personal, pese a estar calificado para ocuparse de libros y manuscritos, parece sentirse curiosamente incómodo con los objetos tridimensionales.

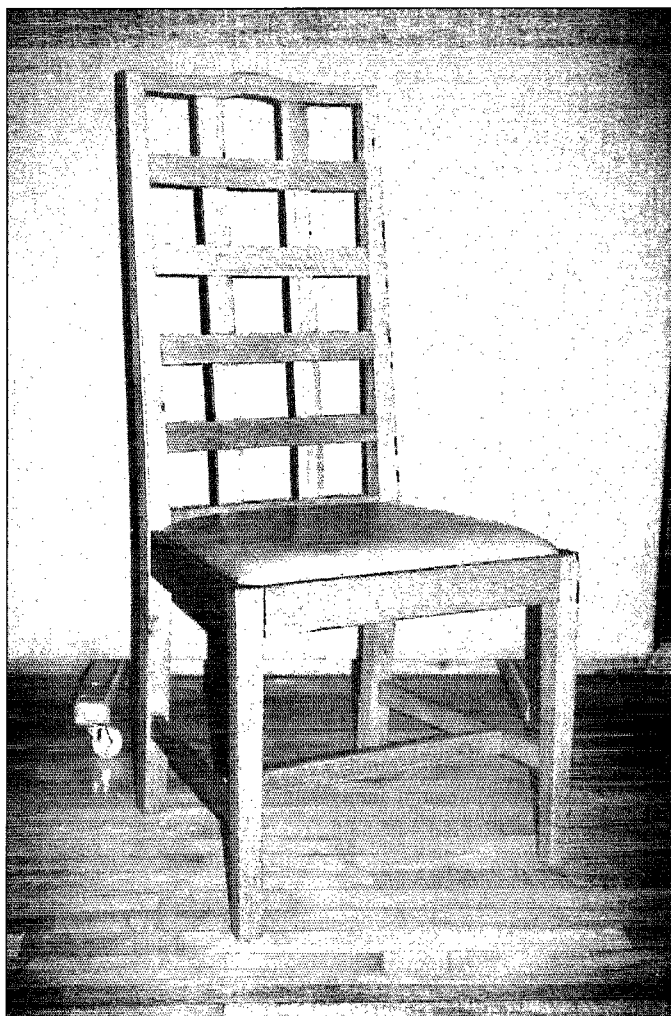
Dentro de su propio departamento, tendrán que sufrir la tensión entre la necesidad de producir publicaciones académicas y contribuir a la enseñanza y la

investigación, y la creciente exigencia de los organismos de financiación de que los museos universitarios se abran más al público. En la universidad, es frecuente que las fuertes barreras que separan a los distintos departamentos impidan entrar en contacto a los conservadores de la misma institución, y ciertos museos y colecciones se encuentran ubicados en puntos remotos del campus. Algunos conservadores, por conducto de un comité de gestión del museo integrado por funcionarios de rango superior y – a veces – expertos externos, tienen acceso a los más altos niveles de decisión; muchos, sin embargo, no lo tienen y por ello sus colecciones no llegan a despertar el interés del vicerrector o el rector.

Tampoco en el seno de la comunidad museística se sienten cómodos los conservadores de museos universitarios. En los últimos años, las posiciones de los museos universitarios y los de otro tipo se han polarizado: los primeros consideran la enseñanza y la investigación como sus principales prioridades, y los otros se hallan sometidos a presiones crecientes con miras a ampliar el acceso del público y mejorar sus servicios públicos. La ausencia de un objetivo común dificulta la comunicación e impide que los museos universitarios formen parte de la red de museos que se desarrolla constantemente.

Abordar el problema

¿Cómo abordan los conservadores de los museos universitarios este problema del aislamiento? La respuesta, como ocurre con todos los problemas de la vida, no es única, pero este artículo pretende exponer algunas de las soluciones aplicadas por conservadores en el Reino Unido y que pueden clasificarse en tres áreas de actividad: mejorar el perfil dentro de la universidad; conectarse con la comunidad museística; y ponerse al alcance al público.

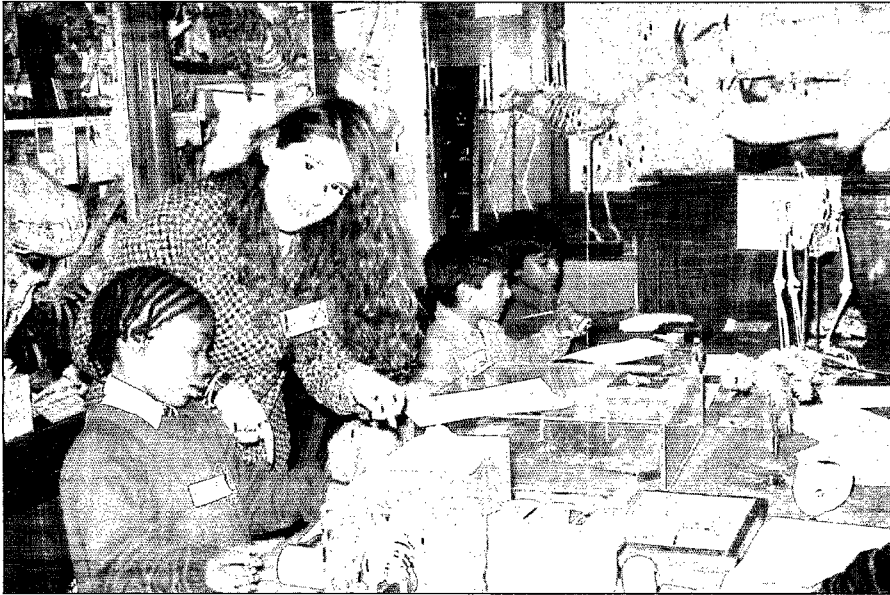


© Loughborough University

La propuesta de la Comisión de Museos y Galerías al Comité Nacional de Investigación de la Educación Superior en 1996 (National Committee of Inquiry into Higher Education), presidido por Sir Ron Dearing, resaltó una de las funciones importantes que cumplen los museos universitarios como «escaparate de las universidades, fuente de prestigio y orgullo que contribuye a la calidad de vida en una universidad».¹

Varios museos universitarios han asumido con entusiasmo este papel de «escaparate», muy en particular el Hunterian Museum de la Universidad de Glasgow, que en la actualidad forma parte del Departamento de Relaciones Exteriores de la Universidad como reconocimiento de su importante función como escaparate.² Para dar a conocer mejor su colección dentro de la propia comunidad universitaria, el conservador de la Colección Strang del University College London ha puesto en marcha recientemente un proyecto para renovar los rótulos de todas las pinturas y estatuas expuestas en las zonas públicas de la uni-

Una de las sillas fabricadas para la biblioteca por los alumnos del Loughborough College bajo la dirección de Peter Waals. Cada silla fue elaborada por un solo alumno y lleva su firma. La Universidad de Loughborough se ha puesto en contacto con los antiguos alumnos de ese curso como parte del proyecto para recoger información sobre su importante colección de muebles Arts and Crafts.



Los días de actividades manuales que se celebran con regularidad en el Museo Grant permiten a los niños divertirse al mismo tiempo que adquieren conocimientos sobre la diversidad animal, los fósiles, la extinción, y la importancia del estudio de la historia natural.

versidad, con la participación de muchos antiguos alumnos de la Slade School of Art, como Gwen John y Stanley Spencer, a fin de facilitar información sobre la obra y el artista y, al mismo tiempo, poner de relieve la extensión e importancia de la colección.

El conservador de la Universidad de Birmingham ha tenido un gran éxito instalando vitrinas en zonas públicas de la universidad. Entre los espacios recuperados para exposición figuran antiguas cabinas telefónicas, innecesarias por la profusión de teléfonos móviles entre los estudiantes. En ellas se expone material procedente de las diversas colecciones de la universidad, relacionadas con la etnografía, las ciencias naturales y la ingeniería, que de este modo se vuelven accesibles a un público más amplio.

En el Museo de Agricultura de Lackham College, en Wiltshire, el nuevo conservador reconoció que el personal no podía visitar el museo, abierto únicamente durante los fines de semana y en ocasiones especiales. Para incitar a sus colegas a apropiárselo, lo abre los días laborables durante la pausa del medio día y los estimula a visitarlo. Otros conservadores han tratado de integrar las colecciones en la universidad propiciando su utilización en la docencia por los distintos departamentos. Los alumnos de la Slade School of Art del University College London asisten a clases periódicas de dibujo en el museo del Departamento de Anatomía. El curso museológico que dispensa el Instituto de Arqueología del

University College London ha abierto una nueva vía al establecer, para los estudiantes, proyectos basados en las colecciones del museo. En los dos últimos años, los alumnos han ideado una ingeniosa maleta didáctica para el profesor, destinada al Museo Petrie de Egiptología. También han diseñado un sitio Web para el Museo Grant de zoología y han montado una exposición sobre científicos eminentes.

Establecer conexiones

Los conservadores de museos universitarios están empezando a apreciar las ventajas de establecer relaciones con su museo local, que los reconoce como fuentes de asesoramiento y apoyo. La Universidad de Exeter mantiene estrechas relaciones de trabajo con el Royal Albert Memorial Museum de la ciudad, el conservador de arqueología del museo da conferencias sobre arqueología local para los estudiantes no graduados y el director del museo es miembro del Comité de Bellas Artes de la universidad. La Universidad de Loughborough proyecta montar una exposición conjunta con el recién inaugurado museo local para mostrar la importante colección de muebles que posee la universidad, producidos por los dos fabricantes más destacados del movimiento Arts and Crafts, Peter Waals y Edward Barnsley, que fueron profesores en la entonces llamada Facultad de Loughborough.

Dos informes publicados en 1999 han venido a esclarecer recientemente el papel que corresponde a los museos universitarios en la comunidad museística en general: *Beyond the Ark*, un estudio de Kate Arnold-Forster sobre los museos y las colecciones de las instituciones de educación superior del sur de Inglaterra, y el informe de Melanie Kelly, del Centro Internacional de Gestión de la Educación Superior de Bath, sobre la gestión de los museos, galerías y colecciones de las instituciones de educación superior.³ Ambos

informes ponen de manifiesto la necesidad de que los museos y las colecciones de las universidades reciban apoyo de la comunidad museística, recomendando vivamente que la Comisión de Museos y Galerías y los Consejos de los Museos Regionales traten de comprender las necesidades especiales de los museos universitarios.

El establecimiento de conexiones dentro de la comunidad de museos universitarios también produce beneficios. El Grupo de Museos Universitarios, fundado en 1996 para defender los intereses de este tipo de museos y colecciones, dentro y fuera de las propias universidades y, en particular, ante el gobierno, ha ampliado recientemente sus atribuciones. Su primera conferencia, celebrada en mayo de 1999 en Southampton, congregó a conservadores universitarios de todo el país y permitió un intercambio de opiniones que era muy necesario.

Hace mucho que las universidades se benefician de su pertenencia a una red mundial en la que investigadores de todo el mundo permanecen en estrecho contacto con colegas de su misma disciplina. Los museos universitarios están empezando a integrarse en esa red. La reciente creación de un sitio Web para ellos, idea y obra de Peter Stanbury, de la Universidad Macquarie de Sydney (Australia), representa un gran paso adelante en el establecimiento de nexos entre museos de este tipo del mundo entero. La propuesta, también de Peter Stanbury, de crear un Comité Internacional de Museos Universitarios, bajo los auspicios del Consejo Internacional de Museos, representa otro paso importante.

Descubrir nuevos públicos

Los grandes museos universitarios, como el Ashmolean Museum de Oxford, el Fitzwilliam Museum de Cambridge, el Manchester Museum de Manchester y el Hunterian Museum de Glasgow, reciben



© Lackham College

ya entre todos casi un millón de visitantes por año y gozan de la consideración del público, pero no sucede lo mismo con los museos más pequeños, a menudo restringidos por falta de espacio y por locales inadecuados o inaccesibles. Pero la presión que se ejerce sobre ellos para que se abran más al público ha llevado a algunos a hacer alarde de imaginación para encontrar soluciones. Aunque no puedan recibir a multitudes de visitantes, sí pueden atraer a públicos específicos, como las escuelas o los aficionados.

Las escuelas representan una clientela particularmente importante para las universidades, en la medida en que facilitan el acceso a una multitud de estudiantes potenciales en un momento en que un número cada vez mayor quiere matricularse en sus instituciones locales de educación superior. Algunos museos universitarios, como el Museo de Arqueología Clásica del University College de London, han creado cursos para estudiantes de bachillerato superior orientados a la más amplia clientela que representan los escolares de niveles inferiores, un servicio que rara vez ofrecen otros museos.

Los visitantes pueden tejer durante una jornada de puertas abiertas en el Museo de Agricultura del Lackham College.



El Museo de Manchester ha puesto en marcha un proyecto conjunto con la Universidad del Ulster, el Grupo Internacional de Investigaciones sobre los Anfibios, para estudiar el veneno cutáneo de algunas especies raras de ranas criadas en el museo, como la que aparece en la fotografía.

En el otro extremo del espectro de edades, el conservador del museo de la Universidad de Loughborough ha establecido contactos con los alumnos del curso de diseño de muebles en el que enseñaban Peter Waals y Edward Barnsley. Durante dichos cursos, cada alumno tuvo que fabricar un mueble, por lo general una silla, y grabar en él su nombre una vez terminado. El conservador ha compilado una base de datos de los muebles y los nombres de sus respectivos creadores y se ha puesto en contacto con éstos por medio de la revis-

ta de la Universidad de Loughborough, *Alumni*, con objeto de registrar recuerdos del trabajo con Barnsley y Waals.

La Universidad de Exeter posee una colección de esculturas impresionante, expuesta en los terrenos ajardinados del campus principal, con obras de Henry Moore y Barbara Hepworth. El conservador de Bellas Artes ha obtenido recientemente fondos de la Fundación Henry Moore para imprimir una guía de las esculturas, profusamente ilustrada, que se vende al público. Para fomentar aún más el acceso de éste, la Universidad ha conseguido hace poco más fondos para mejorar la señalización del sitio y relacionarla con la información facilitada en el folleto.

Los programas de extensión de los museos universitarios han resultado particularmente satisfactorios, pues resuelven el problema de atraer público a la universidad. El Departamento de Ciencias Biológicas de la Universidad de Plymouth participa en un programa de financiación de conferenciantes para que guíen a grupos de alumnos de primaria a la caza de insectos o en excursiones a orillas del mar.

También se puede llegar a nuevos públicos por medio de Internet. El Centro Bill Douglas de Historia del Cine y la Cultura Popular de la Universidad de Exeter cuenta con un excelente sitio Web que ofrece un recorrido virtual por sus colecciones, mostrando desde linternas mágicas y fenakistiscopios hasta objetos relacionados con Disney, pasando por carteles que anuncian películas (<http://www.ex.ac.uk/bill.douglas>), y el Centro de Historia de la Electrónica para la Defensa, de la Universidad de Bournemouth (CHiDE – Centre for the History of Defence Electronics), que tiene un sitio Web activo, que presenta tanto imágenes del equipamiento como entrevistas con personajes destacados de la historia de la industria (<http://chide.museum.org.uk>).

En esta breve visión panorámica hemos tratado de poner de relieve los problemas particulares que deben afrontar los conservadores de los museos universitarios y las interesantes e ingeniosas soluciones que han ideado para superar su aislamiento potencial y difundir el conocimiento sobre sus colecciones. ■

Notas

1. J. Joll, «Submission to the National Committee of Inquiry into Higher Education», 1996 (inédito).
2. Véase James Devine y Ray Welland, «La informática al servicio de la cultura: el empleo de los medios digitales interactivos», *Museum internacional*, n° 205 (vol. 52, n° 1, 2000) – Ed.
3. K. Arnold-Forster, *Beyond the Ark: Museums and Collections of Higher Education Institutions in Southern England*, South Eastern Museums Service, 1999; M. Kelly, *The Management of Higher Education Museums, Galleries and Collections in the UK*, Bath, University of Bath School of Management, 1999 (Occasional Paper n° 7).

Un nuevo público para el museo universitario

Glenn Willumson

Según Glenn Willumson, los museos universitarios en los Estados Unidos corren el riesgo de comprometer su misión tradicional de investigación, indagación y desafío científico a causa de las incertidumbres relacionadas con la financiación y dependencia creciente de las contribuciones provenientes del exterior de la comunidad académica. Ahora bien, nunca antes habían necesitado con tanto apremio esta financiación para reafirmar su vigor intelectual y continuar al frente del diálogo interdisciplinario. El autor del artículo es doctor en historia del arte y conservador del Museo de Arte Palmer en la Universidad del Estado de Pensilvania. Fue profesor de la Universidad de California y especialista en fotografía y arte estadounidense en el instituto de investigaciones Getty (Getty Research Institute). Ha publicado numerosos textos sobre el arte de los Estados Unidos y sobre la historia de la fotografía. En la actualidad, está preparando un libro y una exposición sobre la representación del paisaje del Oeste y la construcción del primer ferrocarril transcontinental en el arte de los Estados Unidos. Ha recibido numerosos premios de investigación y ha formado parte del consejo de redacción de la Editorial de la Universidad de Cambridge (Cambridge University Press), de la Junta Directiva de la Asociación para la Educación Fotográfica (Society for Photographic Education) y ha sido asesor de la revista History of Photography.

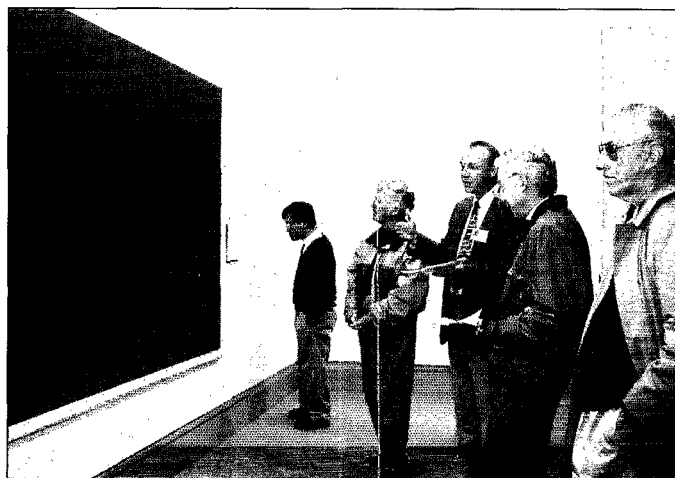
A medida que las subvenciones gubernamentales a los museos de los Estados Unidos iban disminuyendo durante la década de 1980 y que los mecenas tradicionales envejecían, los museos se ocupaban cada vez más de promover y atraer un nuevo tipo de público. Entre estos esfuerzos de divulgación y de proyección externa figuran el fomento de grupos de «amigos» del museo y las campañas de adhesión, la prolongación de los horarios de apertura, el acceso gratuito a los museos ciertos días de la semana, la utilización de sus espacios por empresas patrocinadoras y, en ciertos casos, la promoción de actividades sociales tales como conciertos y bailes. Esta labor de seducción del público para hacerlo participar en los diferentes programas del museo ha arrojado numerosos beneficios, como el aumento del número de adhesiones. Además, e igualmente importante, este incremento de visitantes ha suministrado a los museos un arma sólida en la batalla para obtener apoyo financiero del sector público en los niveles federal, estatal y municipal. Al mismo tiempo, el contacto con un público más amplio ofrece un atractivo publicitario a los posibles patrocinadores.

En los últimos años, los esfuerzos para recaudar fondos han ido aún más allá de estos métodos no tradicionales de patrocinio. Por ejemplo, el Museo de Brooklyn ha iniciado una campaña denominada «Adopte una obra maestra», a través de la cual toda persona que aporte una donación específica obtiene la inscripción de su nombre en una placa al lado de la obra de arte seleccionada. Esta iniciativa ha sido criticada por muchos y ha llegado a ser calificada de burda operación comercial. Sin embargo, el director sostiene que estas campañas permiten obtener patrocinio para el museo a un precio relativamente módico. Esta acción, prosigue, tiene la ventaja de democratizar el patrocinio del arte, eliminando la prerrogativa tradicional de una cierta elite aristocrática en este

ámbito y ofreciendo a las clases medias nuevas posibilidades de apoyo al arte.

En general, podría parecer que el museo universitario es inmune a este tipo de apremio para incrementar el público y los ingresos a toda costa. El hecho de que sus gastos básicos de funcionamiento estén cubiertos por la institución universitaria lo protege, en cierta medida, de las vicisitudes financieras que han sufrido los grandes museos públicos de los Estados Unidos. Sin embargo, éste no ha sido el caso para algunas universidades y museos universitarios. Con frecuencia cada vez mayor, estos últimos se ven obligados a buscar nuevos públicos fuera de sus instituciones universitarias. Dos de las razones de este radical cambio de orientación son el agotamiento de las fuentes de financiación tradicionales dentro de la universidad y la modificación concomitante de la relación entre la universidad y el museo.

Durante toda su historia, los museos universitarios de los Estados Unidos han estado estrechamente vinculados a determinados departamentos académicos. En muchos de estos casos, esos museos se originaron a partir de colecciones que o bien habían sido reunidas con objetivos pedagógicos por el cuerpo de profesores, o se habían constituido con ayuda de su conocimiento y pericia. En ambos casos, el profesorado tuvo un papel activo en la fundación del museo como institución universitaria. Éstas fueron las circunstancias que permitieron formar las colecciones del típico museo universitario y que al mismo tiempo les aseguró un público universitario, formado no sólo por los miembros del cuerpo docente, sino también por los estudiantes. Además, contando con el apoyo de un departamento universitario muy comprometido con las actividades del museo, el director se aseguraba un respaldo en las reuniones universitarias donde se discutían los temas relacionados con el presupuesto y los asuntos universitarios generales.



Los museos universitarios se extienden más allá de su público tradicional de estudiantes y llegan hasta sus comunidades. En la foto, el autor describe un cuadro a visitantes adultos del Museo de Arte Palmer de la Universidad del Estado de Pensilvania.

Sin embargo, esta tradición ha empezado a cambiar durante los últimos veinte años. Los vínculos entre departamentos y museos han resultado afectados como consecuencia de la profesionalización creciente del personal de los museos universitarios y la transformación de los modelos de investigación académica. A medida que los museos universitarios adoptaban prácticas museísticas aceptadas por los museos profesionales, disminuía la participación individual de los miembros del profesorado en los museos. Al aplicar determinadas normas profesionales, el museo se encontró muy a menudo en contradicción con el cuerpo docente, que hasta entonces había mantenido una relación privilegiada con las colecciones. Más importante aún fue el cambio ocurrido en los valores académicos. A medida que las diferentes disciplinas universitarias se orientaban hacia la investigación teórica, los especialistas comenzaron a considerar la investigación basada en el objeto – método sobre el cual se fundamenta la museología – como una forma anticuada de adquisición de conocimientos, propia de una época pasada. Para el especialista que utilizaba como punto de partida la teoría, las colecciones universitarias eran por lo menos superfluas, en tanto que para otros eran incluso un residuo sospechoso de una ideología anacrónica y superada. El efecto de esta transformación en los fundamentos mismos del conocimiento trascendió la metodología individual y puso en entredicho la posición que ocupaba el museo en el ámbito universitario.

Con la escisión que se produjo entre los museos y la universidad, algunos rectores decidieron reducir los presupuestos, sosteniendo que los museos consumían fondos que se debían emplear más bien en las tareas directas de la enseñanza. En

casos más extremos, algunos administradores llegaron a afirmar que las colecciones de objetos museísticos eran bienes pertenecientes a sus universidades. Se trata de concepciones particularmente peligrosas, ya que, con toda lógica, se puede llegar a la conclusión de que estos objetos podrían ser liquidados a fin de fortalecer los programas de investigación y de enseñanza, considerados como primordiales para la universidad. Existen, por supuesto, barreras jurídicas para evitar que se llegue a esta situación, pero el mismo hecho de que esa posibilidad haya sido formulada muestra la vulnerabilidad de los museos dentro de la universidad.

El acceso a nuevos públicos es una necesidad vital, incluso para los museos que disfrutaban de subvenciones públicas y universitarias. Hasta la década de 1980, periodo durante el cual las universidades públicas sufrieron una significativa reducción de las subvenciones gubernamentales, los administradores permitieron a los directores y a los conservadores de los museos un acceso sin precedentes a los donantes potenciales. Sin embargo, a medida que las universidades se veían obligadas a recurrir a los antiguos alumnos para compensar la pérdida de apoyo gubernamental, se adoptó un modelo de recaudación de fondos que compartimentaba las donaciones y que en ocasiones ponía al museo en competencia directa con los departamentos universitarios que habían sido sus bases tradicionales de apoyo. Muchos directores de museos trataron de responder al proceso de privatización de la financiación universitaria proyectándose hacia el exterior para renovar y ampliar su público. Los museos universitarios acudieron a patrocinadores de la comunidad para cubrir aquellos gastos no relacionados con el funcionamiento mínimo de su gestión y supervivencia, como las nuevas adquisiciones, las exposiciones, los programas educacionales y los servicios de divulgación y extensión museística. Todo esfuerzo para ampliar el

público de los museos es encomiable, pero en el caso particular de los museos universitarios, la necesidad de complacer al nuevo público puede también exacerbar los problemas que la labor del museo ha de resolver en el nuevo milenio. Muy a menudo, la necesidad de apelar al público exterior desvía su atención del público universitario tradicional. En el limitado espacio de que disponemos en este artículo trataremos de exponer algunas de las cuestiones más urgentes y entre ellas nos referiremos a la de las exposiciones universitarias, que muestra, espero, algunas de las complejidades de este tema.

Evitar controversias

El poder ejercido por ciertos grupos de intereses en los Estados Unidos ha ido en aumento desde que se canceló, en 1995, la exposición organizada por la Smithsonian Institution sobre las consecuencias históricas del desarrollo de la bomba atómica. Esta circunstancia ha tenido efectos alarmantes en la práctica museística de los Estados Unidos. Puede afirmarse que la consecuencia más importante ha sido la repercusión que tuvo sobre museos tales como la propia Smithsonian Institution, cuyos fondos provenían principalmente de las subvenciones gubernamentales o del público en general. Enfrentados a esta nueva realidad social y cultural, algunos han expresado que el hecho de tener asegurados sus fondos de funcionamiento hace de los museos universitarios los sitios idóneos para organizar exposiciones ambiciosas, innovadoras y, en otros sentidos, «difíciles». Se afirma que la «libertad académica» de la que disfrutaban las universidades que promueven estas exposiciones, ofrece la justificación intelectual para asumir los desafíos implícitos en las ideas que proyectan tales exposiciones. Bajo la cobertura financiera y filosófica de la universidad, el museo



© Palmer Museum of Art

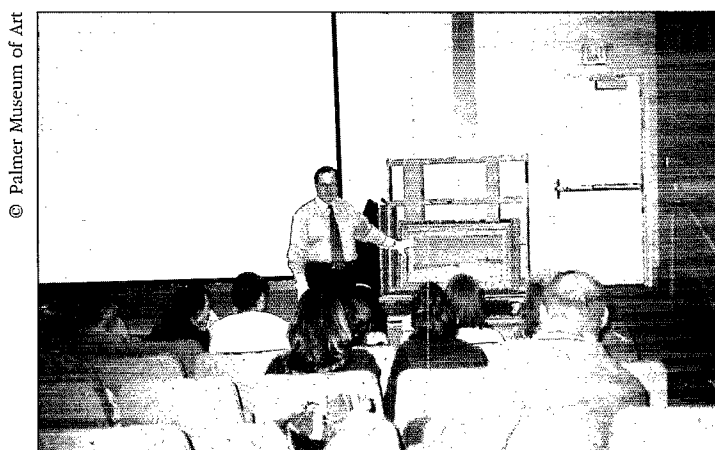
universitario es percibido como una de las últimas instituciones de exposición que puede considerarse situada más allá de toda controversia pública.

Aunque a primera vista este razonamiento puede parecer atractivo, se desconocen algunos aspectos de la realidad del museo universitario en el contexto de las postrimerías del siglo xx. Es incuestionable que se ha producido una marginalización de los museos, como consecuencia de los cambios ocurridos en la práctica universitaria y del hecho que éstos son financiados tanto por sus comunidades como por sus universidades. Evidentemente, los museos universitarios se encuentran en una posición que no difiere mucho de la de los museos públicos. En vez de aprovechar el potencial de «libertad académica» existente, los museos universitarios tienen dificultades para fomentar el tipo de debate en torno al cual giran la reflexión y la investigación universitaria. Es cada vez más difícil presentar ideas situadas al margen de los límites aceptados por el pensamiento y la ideología dominante, sobre todo cuando los museos están obligados a conseguir patrocinadores en una gama variada de sectores en el exterior de la comunidad universitaria. Por otra parte, al debilitarse los vínculos entre los museos y los departamentos académicos y a medida que su relación directa con las salas de clase es catalogada como una labor suplementaria, los museos pasan a ser considerados como una costosa «chuchería» académica que no merece el incremento de los fondos institucionales. Para seguir siendo viables y atraer un público más amplio,

La incorporación de voluntarios de la comunidad exterior para dirigir visitas de grupos permite ampliar la tareas educativas de los museos universitarios para incluir al público de las escuelas primarias y secundarias regionales. Los 42 docentes del Museo Palmer han realizado más de 150 visitas dirigidas para unos 3.500 alumnos en el año escolar de 1997-98.

los museos universitarios organizan importantes exposiciones y adquieren objetos valiosos, pero para llevar a cabo esta tarea tienen que dirigirse a patrocinadores exteriores con el fin de obtener apoyo financiero adicional. Esto proyecta a los museos universitarios dentro del mismo espacio disputado por los museos públicos. Ambas instituciones dependen tanto de los recursos públicos como del mecenazgo privado y se hallan sometidas a las mismas presiones concomitantes.

A medida que los presupuestos de funcionamiento de las universidades se reducen y que los museos universitarios se ven obligados a buscar nuevas fuentes de financiación, aumentan también los riesgos de una creciente presión exterior. Al mismo tiempo que la noción de «subordinación» universitaria surge como tema de debate público, se cuestiona también si las subvenciones que reciben los museos deben escapar al escrutinio



Clase de estudios museológicos en el Museo Palmer, donde se enseñan las normas profesionales a los estudiantes. John Driscoll, conferenciante invitado y director de la Galería Babcock de Nueva York, expone los métodos que permiten la apreciación de una obra.

público. Esto se manifiesta no sólo en la autocensura que los museos universitarios se imponen en las exposiciones consideradas polémicas. En el caso más extremo, algunos órganos legislativos estatales han amenazado las asignaciones del presupuesto universitario por considerar ultrajantes ciertas exposiciones sobre temas polémicos. Frecuentemente, los museos universitarios tienen dificultades para obtener patrocinadores cuando sus exposiciones son polémicas o cuestionan el sistema de valores de los individuos, comunidades o empresas a los que deben dirigirse para obtener las subvenciones.

La dependencia de los museos universitarios respecto de las subvenciones externas amenaza su misión, pues los fuerza a reducir y moderar las exposiciones incisivas y polémicas. Y más perjudicial aún es el hecho de que esta dependencia va en detrimento de su objetivo central, que es atender a su público fundamental: el profesorado y los estudiantes. En vez de actuar dentro del entorno académico universitario, estimulando y desafiando a su público tradicional de estudiantes universitarios y profesores, los museos moderan su contenido evitando ofender a su circunscripción regional. Esta práctica pone de relieve una percepción académica del museo como

una institución separada y ajena a la misión educativa básica de la universidad. Esta transformación, aparentemente inevitable, de la práctica y percepción del museo, es una trampa en la cual demasiados museos universitarios van cayendo lenta pero inexorablemente. A pesar de las incertidumbres de la financiación, los museos universitarios tienen que reafirmar su función como sitios de investigación, como fuentes de nuevos conocimientos y como un componente indispensable de la misión de enseñanza de las universidades. El nuevo museo universitario tiene que dirigirse a patrocinadores y públicos que comprendan la función primordial de su compromiso educativo, de tal modo que éstos se añadan al público universitario del museo en lugar de sustituirlo.

Uno de los ejemplos más obvios es el servicio que prestan los museos a los visitantes de las escuelas primarias y secundarias. Los museos universitarios tienen un papel excepcional y una responsabilidad especial frente a este público, aunque éste sea compartido con los museos municipales. La universidad puede servir para introducir y familiarizar a los alumnos con un tema sofisticado y un diálogo intelectual más elaborado y complejo. Ésta es una tarea de suma importancia, ya que el público joven representa a los futuros estudiantes universitarios y por consiguiente a los futuros patrocinadores del museo. Además, el museo tiene que convencer a la administración universitaria de que al ofrecer a los más jóvenes una experiencia pedagógica atractiva se está cumpliendo una función de primera importancia en lo que respecta a la responsabilidad universitaria de servicio público. Pero no basta con promover simplemente programas educativos estimulantes. El museo universitario tiene que ayudar a la administración a encon-

trar los argumentos que le permitan abogar por su situación institucional frente a las instancias legislativas correspondientes y a los demás organismos correspondientes y a los demás organismos públicos, suministrando información cuantitativa detallada acerca del número de visitantes en edad preescolar, el tiempo que éstos han utilizado el museo y la calidad de la experiencia compartida. En este marco, el museo universitario puede demostrar su excepcional papel como lugar de formación para los futuros estudiantes universitarios y para los contribuyentes fiscales del presente.

El museo universitario tiene también que reafirmar su función básica en la experiencia educativa del estudiante universitario. Aunque las transformaciones recientes del conocimiento académico, que da prioridad a la reflexión teórica, parecen estar en contradicción con la óptica museológica que privilegia el objeto, el museo universitario no puede ignorar tales desafíos, sino que debe establecer un diálogo eficaz y actual dentro del discurso académico. Las vías para establecer este diálogo son múltiples. Debe prestarse atención a la función de los museos como personificación de los discursos culturales y sociales, como lugares de subjetividad, como sitios de recepción y producción o como espacios, no de puntos de vista unilaterales, sino de constelaciones de ideas; para enumerar tan sólo algunas sugerencias. Cada museo universitario tiene que reexaminar sus estatutos y redefinirse para adoptar una perspectiva intelectual que lo proyecte más allá de la visión limitada de un simple departamento de pedagogía. Su programación tiene que ser interdisciplinaria, y debe incorporar al museo el diálogo académico contemporáneo. El museo universitario podrá florecer y prosperar en el siglo XXI, pero no lo logrará dirigiéndose hacia el público exterior, sino, únicamente, restableciendo y reviviendo el compromiso con su público universitario. ■

Los museos universitarios australianos e Internet

Vanessa Mack y Richard Llewellyn

En Australia se han utilizado dos métodos diferentes para hacer accesible de una manera significativa y simple, mediante Internet, los datos y las imágenes de las colecciones y los museos universitarios. Vanessa Mack es directora del Museo Macleay de la Universidad de Sydney y ex secretaria general del Museo Powerhouse de Sydney. Forma parte del comité editorial de Archives and Museum Informatics: Cultural Heritage Informatics Quarterly (Kluwer Academic Publishers), es presidente del Movable Cultural Heritage Reference Group del Heritage Council de Nueva Gales del Sur y miembro de varios comités del Heritage and Museum de la Universidad de Sydney. En 1997 desempeñó las funciones de coordinadora del proyecto piloto, con financiación federal, para la creación de Australian University Museums on Line (AUMOL – museos universitarios australianos en línea), un catálogo ilustrado combinado de las colecciones de los museos universitarios. Es también miembro del comité de coordinación del proyecto de base de datos nacional para la enseñanza y el aprendizaje, derivado de AUMOL. Richard Llewellyn fue secretario general del Australian War Memorial en Canberra. En 1997 pasó a ser director del proyecto AUMOL y desde entonces ha sido el instigador y director del proyecto de base de datos nacional para la enseñanza y el aprendizaje y de otros proyectos análogos de presentación de colecciones en Internet.

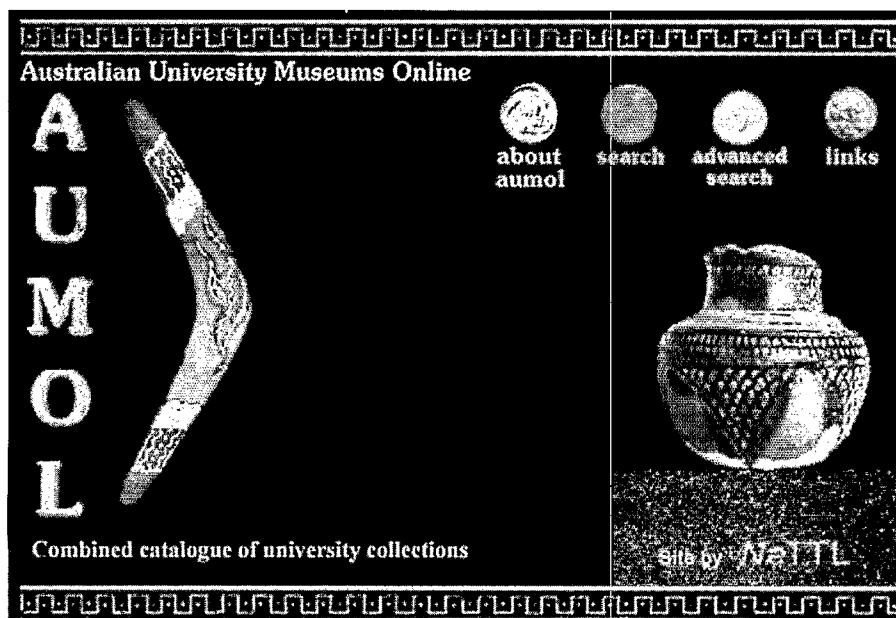
En los últimos cuatro o cinco años, muchos museos han creado sus propios sitios Web. Desde luego, éstos varían considerablemente, de manera que, en general, guardan una relación directa con la talla y la riqueza de las instituciones. Sin embargo, la mayoría proporciona información general sobre el museo, sus colecciones, su personal, sus horarios de apertura, etc. Además, algunos hacen enormes esfuerzos por recrear hasta cierto punto la experiencia del museo, proponiendo por ejemplo un paseo por una exposición o una exposición virtual creada especialmente. Otros ofrecen algunas informaciones procedentes de los catálogos de las colecciones. Se han organizado también operaciones conjuntas entre grupos de museos de un mismo país para facilitar préstamos o crear registros comunes. Australia es uno de esos países, si bien sus esfuerzos han sido un tanto diferentes y tal vez más ambiciosos.

En Australia, el Heritage Collections Council (Consejo de colecciones patrimoniales), una corporación nacional con financiación federal, ha organizado y financiado la creación de Australian Museums on Line, (AMOL – Museos australianos en línea), un directorio nacional y fuente importante de información sobre la mayoría de los museos y sus colecciones (<http://amol.org.au>). Uno de los sectores museísticos menos representados en este directorio, por lo menos al principio, era el sector de los museos universitarios. Pocos museos universitarios estaban registrados y sólo un pequeño porcentaje de éstos había presentado información sobre sus catálogos para su inclusión en la base de datos de AMOL. Las razones de esa falta de participación son complejas, pero un factor que contribuye en este sentido es la percepción que tiene el personal de los museos universitarios de su función en sus respectivas instituciones. Los museos universitarios cumplen principalmente una misión pedagógica y de investigación, y su fun-

ción pública es secundaria. Otros factores son la falta de personal capacitado o experimentado en trabajo museístico, el aislamiento con respecto a la corriente museística principal, los niveles bajos o diversos de documentación sobre las colecciones de los museos universitarios y los recursos financieros. El personal de los museos universitarios no suele ser miembro de las asociaciones nacionales de museos y conoce poco o nada acerca del Heritage Collections Council o de AMOL.

En 1996 se llevó a cabo un examen nacional de museos universitarios a raíz de la labor del Council of Australian University Museums and Collections (CAUMAC – Consejo de colecciones y museos universitarios australianos). El informe resultante, titulado *Cinderella Collections: University Museums and Collections in Australia*¹ (Las cenicientas de las colecciones: colecciones y museos universitarios en Australia), ha contribuido a dar más relieve a los museos universitarios tanto dentro de sus instituciones anfitrionas como entre los demás museos en general. Como resultado más o menos directo de este informe, se adoptaron dos iniciativas relacionadas con la Web, ambas distintas del proyecto nacional AMOL pero vinculadas con él.

El Australian University Museums Information System (AUMIS – Sistema australiano de información sobre museos universitarios), basado en la Universidad de Macquarie en Sydney, es un directorio de colecciones y museos universitarios que contiene información general, informes pertinentes, etc. (<http://www.lib.mq.edu.au/mcm/aumis>). A este sistema está vinculado el proyecto AUMOL, que es el tema principal de este artículo, basado en la Universidad de Sydney, cuyo propósito es proporcionar catálogos o informaciones sobre objetos de una serie de museos universitarios. En la actualidad, comprende 17 colecciones



La página inicial de AUMOL:
<http://aumol.usyd.edu.au/>

de cinco universidades, además de otras colecciones que están a punto de entrar en línea (<http://aumol.usyd.edu.au>).

AUMOL: un camino hacia el descubrimiento

En 1997, los autores de este artículo, junto con colegas de otras universidades, presentaron una propuesta al organismo nacional para la financiación de la investigación, el Australian Research Council, a fin de obtener un subsidio para crear un catálogo en línea, compartido o unificado, de las colecciones de 14 museos de cuatro universidades. La finalidad del catálogo ilustrado era contribuir a sentar las bases para aumentar el potencial y la utilización de los fondos de estas colecciones destinadas a la investigación y la enseñanza. Para este proyecto piloto se escogieron algunas disciplinas destacadas, como, por ejemplo, la arqueología clásica y la etnografía, por ser éstas importantes áreas de enseñanza e investigación en tres de las universidades participantes que poseían colecciones apreciables en estas disciplinas. Se incluyeron también otros temas de menor importancia como los instrumentos científicos, la historia natural y las fotografías históricas. Todos los participantes tenían colecciones de arte contemporáneo, que constituye actualmente otro núcleo destacado de la base de datos.

El propósito del proyecto era hacer posible el descubrimiento y la explotación de estos importantes recursos, que

tienden a ser utilizados por quienes están familiarizados con las colecciones, pero son poco aprovechados por los departamentos, los estudiantes y los investigadores ajenos a la institución o al departamento anfitrión. Nuestros procedimientos se definieron con precisión desde el punto de vista técnico y en lo posible se normalizaron. El formato de datos utilizó una serie de campos basados en las normas de la Museum Documentation Association (Asociación de documentación sobre museos) del Reino Unido, y los datos electrónicos brutos transferidos desde los museos participantes fueron integrados en ellos. Se expurgaron los datos, se añadieron términos temáticos y se registraron imágenes. El sitio proporciona mucha información técnica y otros detalles a los lectores interesados. Por ejemplo, se decidió limitar el tamaño de las imágenes a una resolución bastante baja (72 puntos por pulgada y 7 cm de altura) para permitir una rápida visualización en computadoras con poca potencia y para contribuir a controlar los derechos de propiedad intelectual de los museos participantes. La imagen es demasiado pequeña para que pueda ser aprovechada con fines de reproducción y sólo puede servir como referencia de la existencia del objeto.

La ventaja particular de AUMOL con respecto a los catálogos de museo individuales en línea es la posibilidad de efectuar una sola búsqueda, de modo bastante normalizado, por objeto y por tema, en las colecciones de varios museos. Si se busca una información específica sobre un tipo de objeto que suele encontrarse en los museos universitarios, ésta es obviamente una gran ventaja. El análisis del índice de respuestas muestra que la demanda varía según los periodos del año académico, oscilando entre más de 20.000 respuestas en unos cuantos meses y unas 6.000 respuestas al mes durante la primera parte del año (el año académico australiano va de marzo a diciembre).



Image may be subject to copyright restrictions.
Do not reproduce without permission.

Category of Object : Ethnographic Object
Type of Object : MASK, RITUAL CEREMONY
Object Title / Specific Name :
Creator / Collector : COLLECTOR NOT KNOWN
Brief Description and History : Length: 84.0, Width: 17.5 cm (?) / CANE, BARK
 [ATTRIB: LEUSHELL]
Key Search Terms : W.J. MACLEAY COLLECTION
Associated Places : AMBRYM ISLAND / NEW HEERIDES (VANUATU) / [ATTRIB:
Date / Date Range : Collected c. 1885 - 1882
Institution Item ID : A467
Institution ID : University of Sydney - Macleay Museum, Ethnographic Collection

Desde el punto de vista técnico y conceptual, AUMOL es un sistema relativamente sencillo y la idea de un catálogo compartido es común en el mundo de las bibliotecas, aunque bastante inhabitual en los museos. El contenido de la base de datos subyacente no es mejor que los registros de los catálogos aportados; se trata de información neutra sin interpretación alguna del objeto fuera de la que figura en los datos originales. Corresponde al usuario combinar registros, objetos e información y aportar una respuesta interpretativa individual. La información se proporciona en un formato simple análogo al de un registro bibliográfico, con el que están familiarizados los usuarios, esto es, los estudiantes (de secundaria y universitarios), los investigadores, el personal de las universidades y los especialistas.

Proporcionar este tipo de información sobre las colecciones de museos universitarios requiere un método no muy diferente, en cuanto a contenido y presentación de los registros, del que sería necesario si otros museos intentaran llevar a cabo el mismo tipo de proyecto. La diferencia principal, por ejemplo, entre los registros de AUMOL y los de AMOL, fuera de una mayor concentración para obtener un registro bien definido (y, en nuestra opinión, una mejor presentación), es que se añade un campo de referencias, por considerarse que en muchos casos esta información se encontraba ya en los registros.

Las diferencias en el contenido y la presentación en Internet estriban más en la índole de las propias colecciones: las de los museos universitarios australianos son con frecuencia más especializadas que las colecciones de los museos generales, en especial los de tamaño y recursos similares. Nuestro propósito no era crear el mejor sitio Web del mundo; lo más importante es la calidad y la disponibilidad de la información proporcionada. En esta medida, si el objetivo es presen-

tar en la Web datos e imágenes relativos a objetos, el método sería el mismo si las colecciones perteneciesen a una universidad o a otro tipo de museo.

Sin embargo, hay una diferencia fundamental entre las que pueden considerarse colecciones de museos normales y la mayoría de las colecciones universitarias destinadas a la enseñanza y la investigación, que pueden no coincidir con la definición de museo del ICOM. Dicha diferencia tiene que ver con la finalidad básica de las colecciones. Por lo general, las colecciones pedagógicas tienen por finalidad servir de fuente de indicios concretos para apoyar determinados objetivos pedagógicos o de investigación. Esto se refleja en la índole y el contenido de las colecciones y, por ende, la presentación apropiada en la Web de este tipo de colecciones es la que no se limita a un simple acceso al nivel de búsqueda del registro indicado más arriba.

Para la mayoría de los museos, los registros básicos de objetos de la colección sirven principalmente para la gestión de la colección (en especial los registros informatizados) y la información interpretativa es escasa. Los registros de investigación existen con frecuencia, pero adoptan a menudo la forma de investigación temática o por categoría y no se basan en registros de objetos; por ejem-

Foto de la pantalla, que muestra una página de AUMOL con una pequeña representación de un objeto (una máscara de la colección etnográfica del Museo Macleay) con un tipo de campos de datos característico de los museos.

Bottle 378: Heart and Great Vessels - anterior aspect

Remove Labels
Image Only
Image + Text
Search
Last Search

1. Trachea (cut)
2. Oesophagus (cut)
3. Brachiocephalic trunk (cut)
4. Left subclavian artery (cut)
5. Left common carotid artery (cut)
6. Left vagus nerve (displaced from aorta)
7. Arch of aorta
8. Right pulmonary artery
9. Pulmonary trunk
10. Ascending aorta (cut)
11. Anterior interventricular branch of Left coronary artery
12. Left ventricle
13. Great cardiac vein
14. Right ventricle
15. Small cardiac vein
16. Right coronary artery
17. Inferior vena cava (cut)
18. Right atrial appendage
19. Upper surface of Left atrium
20. Superior vena cava
21. Right vagus nerve

Keywords
heart, right coronary artery, anterior interventricular artery, great cardiac vein, root of lung, vagus nerve

General Description
Heart and lungs. Lungs partly resected to show bronchial tree. Pulmonary veins are coloured red to indicate oxygenated blood is carried.

Note:
a) The relationship of heart to the root of the lung. Part of the ascending and arch of aorta have been resected.
b) The right atrium receives the superior (20) and inferior (17) vena cava. Note the right atrial appendage (auricle) (18).
c) The right ventricle (14), pulmonary trunk (9) and right pulmonary artery (8). This last structure passes behind the arch of aorta and superior vena cava to enter the root of the right lung.

Foto de la pantalla de una página NTLD. La imagen puede verse en distintos tamaños, con o sin leyendas, textos, etc., y puede ser utilizada para la enseñanza, como referencia e incluso con fines de autoevaluación.

plo, hay ficheros de investigación sobre la alfarería de Royal Doulton, pero no sobre una pieza en particular. Desde luego, esto no significa que no exista también un fichero de investigación sobre la pieza en particular. No obstante, las diferencias comienzan a ser más patentes cuando se desea representar en línea colecciones universitarias que no se asemejan a las de los museos generales.

Las colecciones de los museos tienden a tener registros museográficos relativamente normalizados, con campos que se integran fácilmente en un modelo, como los campos básicos de gestión de colecciones. Las colecciones destinadas a la enseñanza y la investigación se encuentran en el otro extremo de la escala. Su público tiende a ser a la vez estrecho y cautivo, y todo lo que se requiere de los registros de objetos es que transmitan la información básica necesaria. Las descripciones se suelen limitar al nombre específico del objeto dentro de determinada disciplina, a su ubicación y a la información esencial relativa al contenido del objeto. Puede suceder que no haya un registro de gestión de formas reconocibles de objetos. Los objetos pueden no tener números de identificación únicos, ni ubicaciones registradas. Un objeto puede haber sido destruido y reemplaza-

do por otro, al que se le pudo haber dado el mismo número de identificación.

Los datos, si es que los hay, se ajustarán por lo general a los requisitos específicos de la disciplina y no a las convenciones museológicas. Así, por ejemplo, para los especímenes de historia natural se registrarán el género, la especie, la familia, etc., pero no habrá una descripción general del espécimen para saber cuál es su apariencia real. (Obviamente, esto es igualmente cierto a propósito de muchos museos de historia natural, que tienen también criterios distintos para establecer un acceso Web a sus registros a fin de que sean realmente significativos.)

El hecho de que gran parte de lo que consideramos datos museológicos convencionales no esté presente en los registros de esos objetos no significa que esos registros sean deficientes con respecto a su finalidad declarada. Significa más bien que los formatos genéricos de presentación en la Web como los que se utiliza en AUMOL, concebidos en torno a los datos y tipos de imágenes que se espera de los registros museológicos, pueden no funcionar para los objetos de esas colecciones, o pueden funcionar sólo si ese registro tiene por finalidad remitir a información suplementaria en otro formato.

La base de datos nacional para la enseñanza y el aprendizaje

Durante la creación de AUMOL, el conservador de uno de los museos médicos de la Universidad de Sydney, el Wilson Museum of Anatomy, nos pidió que introdujéramos en la Web el catálogo de dicho museo para fines pedagógicos específicos. El tipo de material que figuraba en su registro de catálogo sobre un espécimen anatómico, en especial uno preparado con fines pedagógicos, era totalmente diferente del registro de nivel de búsqueda utilizado con fines de gestión general que habíamos estado colocando en la Web. Adoptaba la forma de una lección, describiendo e ilustrando los puntos sobresalientes del espécimen (por ejemplo, una mano disecada). Aunque elaboramos una forma relativamente sencilla de producir un registro de nivel de búsqueda en el formato normalizado que permite obtener información básica sobre el nombre y el tipo del espécimen, su ubicación concreta, etc., era obvio que se necesitaba mucho más.

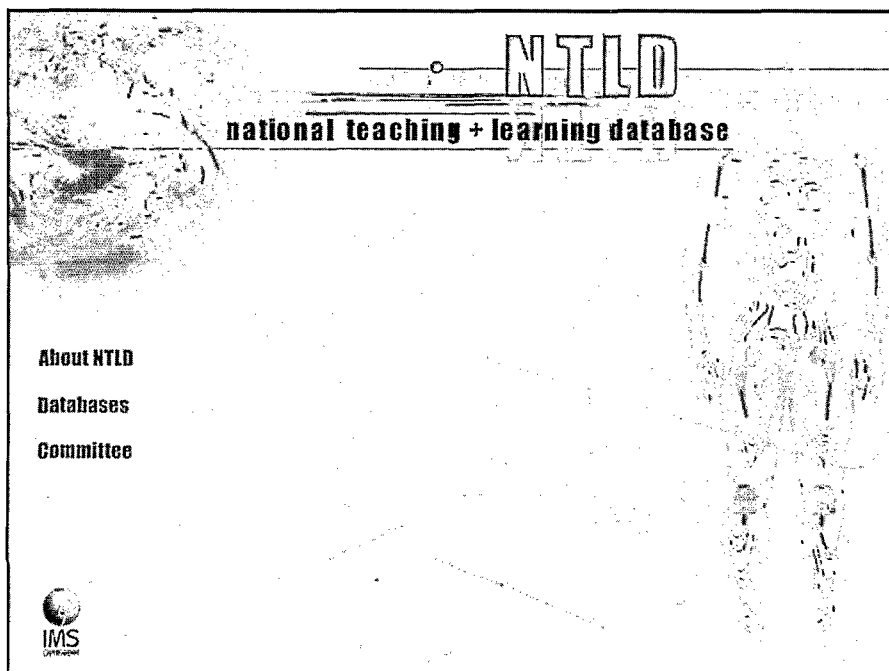
Este tipo de solicitud llevó a la creación de la National Teaching and Learning Data Base (NTLD – base de datos nacional para la enseñanza y el aprendizaje (<http://ntld.nettl.usyd.edu.au>) como medio de fomentar la utilización de las colecciones universitarias para la elaboración de cursos en línea. La NTLD ha recibido financiación federal por conducto del Programa de Innovación de la Educación Superior del Departamento de Educación, Formación y Juventud. Se trata de una base de datos distribuida, de amplitud nacional, con «objetos» didácticos que prestan apoyo a la enseñanza postsecundaria, la educación universitaria formal, la educación permanente y la capacitación profesional.

Un «objeto» didáctico se define como un conjunto pequeño y autosuficiente de materiales didácticos, que puede comprender simplemente registros, imágenes,

sonidos e incluso módulos que aportan experiencias interactivas monotemáticas de aprendizaje. Estos «objetos», accesibles mediante la NTLD, son bloques de construcción reutilizables en programas informáticos ideados para uso pedagógico. Pueden ensamblarse de diversas maneras, permitiendo así una línea de enseñanza flexible dentro de las culturas académicas existentes. Por consiguiente, si bien estos «objetos» pueden definirse a grandes rasgos, pueden incluir también las colecciones de los museos universitarios menos tradicionales, como las colecciones de anatomía, patología, radiografías, portaobjetos, diapositivas, etc.

Nuestro trabajo con numerosos museos y colecciones universitarias nos ha permitido observar una diferencia entre los registros de catálogo de un objeto de museo corriente, como una lanza, un jarrón o un microscopio, y el registro de una colección pedagógica, por ejemplo un pulmón, una mano disecada o una radiografía de una afección del corazón. Aunque se puede registrar la misma información básica sobre esta última categoría como en un registro normalizado, cabe preguntarse si vale la pena hacerlo sin una base de datos subyacente a la que pueda remitirse el usuario para obtener informaciones concretas suplementarias.

Lo mismo suele ocurrir con los objetos corrientes de nuestros museos y, a medida que se va desarrollando la enseñanza en línea y, en particular, la idea de la base de datos nacional para la enseñanza y el aprendizaje, se puede también elaborar información suplementaria sobre este tipo de objetos. En el ejemplo del museo médico, los especímenes se utilizan para enseñar anatomía a los estudiantes de medicina. Gran parte de los cursos de medicina para posgraduados de la Universidad de Sydney se imparten ya en línea, de modo interactivo, mediante un método práctico que utiliza representaciones de los mismos especímenes que han permanecido durante años en estan-



La página inicial de NTLD:
<http://ntld.nettl.usyd.edu.au/>

tes de museo. La solución ha sido, en parte, informatizar estos datos de modo significativo, y esto ha supuesto tratarlos de modo más inventivo que los datos AUMOL.

Hay varias estrategias alternativas posibles para la presentación en Internet de estos tipos de registros: integrar los datos en el formato genérico del mejor modo posible; volver a catalogar el objeto utilizando un formato más genérico; o adoptar una estrategia de presentación que se ajuste al formato original. Por lo general, se trata de una situación en que cada caso se trata por separado. Volver a catalogar es rara vez una opción válida, aunque a veces se pueden añadir a los registros, de modo programático y no manualmente debido a la naturaleza homogénea de esos tipos de colección, datos suplementarios como palabras clave temáticas o términos geográficos.

El personal universitario sabe, por lo general, utilizar adecuadamente las computadoras y dispone de numerosos recursos informáticos, por lo que existe a menudo alguna forma de registro digitalizado de las colecciones. Se necesita un método que permita conservar el formato original de tal modo que no se pierda la información esencial (que puede contener datos en una forma o un formato críptico que es importante para los usuarios profesionales de la disciplina en cuestión), y que ofrezca un formato común para la búsqueda. El método NTLD consiste en tratar la colección original como un objeto en sí y normalizar

la presentación y la terminología de los metadatos (literalmente, los datos sobre los datos) a un alto nivel (esto es, bastante genérico). Este método, aunque de alguna manera parezca ineficaz, tiene la ventaja de poder integrar cualquier tipo de dato transmitido por Internet, ya se trate de un registro de un tipo de museo tradicional o de un objeto sin texto, como un fragmento de vídeo, o un fichero de sonido o vídeo en formato MPEG.

La diferencia fundamental entre AUMOL y NTLD es que AUMOL ofrece un catálogo en línea de formato común, cuya finalidad principal es informar a los usuarios de la existencia, naturaleza y descripción de objetos que les pueden interesar, mientras que la NTLD está concebida para dar acceso a información en línea mediante una interfaz de formato común. En muchos sentidos, ambas bases son complementarias y habrá una gran cantidad de información redundante entre los sistemas para garantizar que los usuarios con diferentes perspectivas y enfoques puedan encontrar lo que buscan. Puesto que cada sistema tiene dos propósitos subyacentes, sutilmente diferentes, la duplicación es más una virtud deseable que un defecto o deficiencia. Los museos y las colecciones existen como fuentes de información y el registro tradicional del museo no es necesariamente la mejor manera de difundir esa información por medios electrónicos. Es de suponer pues que el tipo de enfoque de la NTLD desempeñará un papel cada vez más importante en la manera en que las colecciones y los museos universitarios dan acceso al acervo de información que encierran. ■

Nota

1. D. McMichael *et al.*, *Cinderella Collections: University Museums and Collections in Australia*, Canberra, Australian Vice-Chancellors' Committee, 1996, 226 págs.

Un nuevo museo para una tierra antigua: el Museo de Ciencia y Tecnología de la Universidad de Patrás

Penelope Theologi-Gouti

El importante papel que incumbe a los museos universitarios en la vida contemporánea y el hecho de que representen mucho más que el resultado casual de un acopio aleatorio quedan ampliamente ilustrados con el proyecto de la Universidad de Patrás. Situada en las inmediaciones de la ciudad de Patrás con vista a las montañas del centro de Grecia, sobre el Golfo de Corinto, se encuentra en un campus independiente de unas 240 hectáreas y es en la actualidad la tercera institución de enseñanza superior del país. La decisión de crear un Museo de Ciencia y Tecnología fue considerada esencial para su cometido, esto es, ser un lugar destacado para la investigación y el conocimiento científicos. La autora es miembro del equipo de preparación del museo y copresidente del Grupo de Etnología del ICOM/CIDOC (Comité Internacional de Documentación del Consejo Internacional de Museos). Anteriormente fue secretaria y vicepresidente del Comité Nacional Helénico del ICOM. Entre sus publicaciones figuran textos publicados en The International Core Data Standards for Ethnology/Ethnography (Collections Eibnographiques et Documentation Muséale), ICOM Study Series, 3, 1996, así como su versión griega publicada en The Handbook for the Documentation of Ethnographic Collections, Atenas, 1998.

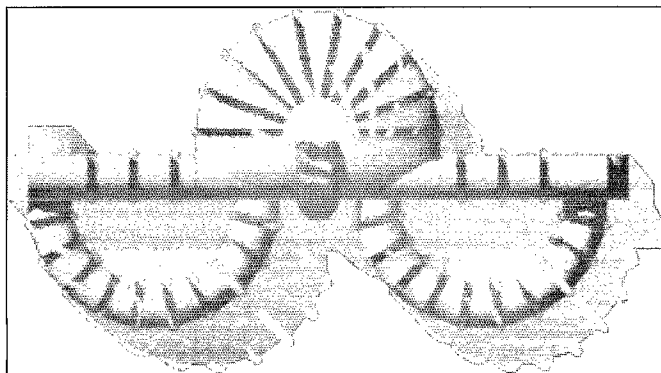
La Universidad de Patrás fue fundada en 1964 y empezó a funcionar durante el año académico 1966-1967. Es una institución pública autónoma supervisada por el Ministerio de Educación e íntegramente financiada por el Estado. Inicialmente se orientó hacia la ciencia y la tecnología, y los primeros departamentos que se establecieron fueron los de biología, matemáticas, física y química, seguidos poco después por los de ingeniería eléctrica e ingeniería mecánica. Con el tiempo, el número de departamentos aumentó a 18, e incluye actualmente ingeniería civil y química e informática. La orientación académica de la institución se equilibró con la creación de escuelas de ciencias médicas y de ciencias humanas y sociales, así como de los departamentos de arquitectura y administración. La mayoría de los departamentos comprenden varias unidades de docencia, por lo que en realidad la variedad de disciplinas es aún mayor de lo que se supone a primera vista.

Existen ya en la Universidad dos pequeños museos, el Museo de Zoología y el Museo de Botánica, que atienden principalmente las necesidades de investigación del Departamento de Biología. Además, varios departamentos, unidades y laboratorios de la universidad también poseen colecciones de antiguos equipos y materiales recolectados sobre el terre-

no. Desde su elección en 1994, el rector, Stamatias Alachiotis, empezó a ponderar la necesidad de un museo a fin de difundir conocimientos sobre las diversas ciencias a un público más amplio, mejorar los contactos con la ciudad de Patrás y poner de relieve la importancia de un museo científico como instrumento para enseñar la historia de la ciencia en la región de Grecia Occidental y el Peloponeso. Al término de debates celebrados en la comunidad universitaria, se decidió crear un Museo de Ciencia y Tecnología con objeto de adquirir, conservar y estudiar (registrar, documentar y evaluar) vestigios de la ciencia y la tecnología, empezando por las ciencias que se enseñan en la Universidad de Patrás. Dichos vestigios pueden ser utensilios, herramientas, máquinas, equipo técnico o de otra índole (de laboratorio, farmacéutico, industrial, etc.), archivos, fotografías, postales, libros y demás material de acompañamiento, que se expondrían con fines de estudio, educación y entretenimiento. El objetivo del museo es informar sobre la evolución de la ciencia y sus últimos adelantos al más amplio público posible, que comprende alumnos de escuelas primarias y secundarias, estudiantes universitarios, jóvenes no escolarizados, adultos, personas de edad, científicos e investigadores.

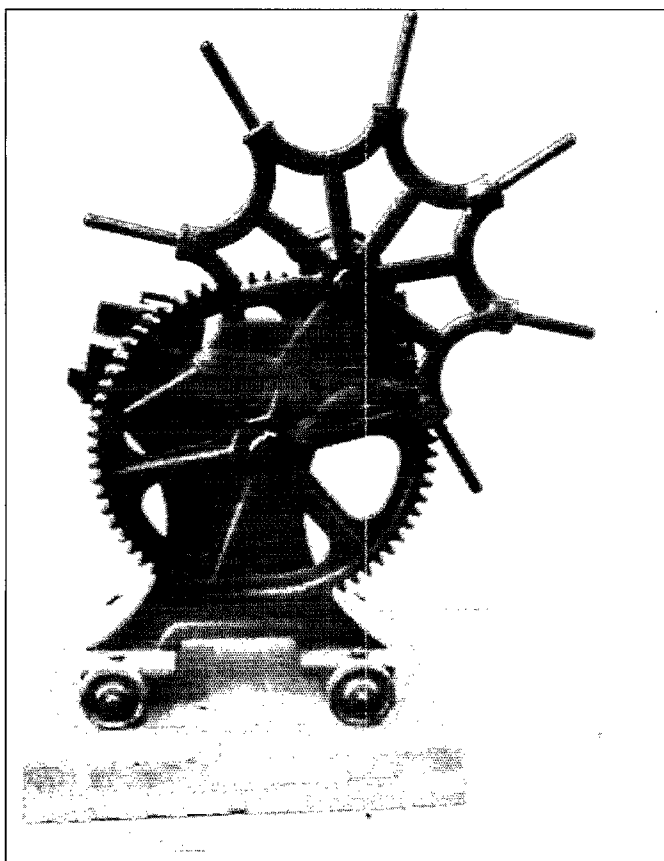
Se decidió llevar a cabo la planificación relativa al museo con arreglo a tres ejes paralelos: elaboración de un programa de construcción y museológico, incluido el diseño y la construcción del edificio del museo; acopio, registro y documentación de material pertinente; y creación de la estructura de funcionamiento del museo. Se elaboró un documento sobre el programa de construcción y museológico en colaboración con los departamentos universitarios y se consultó una bibliografía exhaustiva, así como un sinnúmero de fuentes de Internet

© Foto: cortesía de la autora



Representación del nuevo museo por un artista.

© Foto: cortesía de la autora



Máquina manual de soldadura por presión de 1920, perteneciente al laboratorio de elementos mecánicos del Departamento de Ingeniería Mecánica y Aeronáutica. Fue adquirida y donada por el Profesor A. Dimarogonas.

sobre museos de ciencia y tecnología y museos universitarios de todo el mundo a fin de comprender cómo funcionan los museos de esa índole. Se estableció el marco de funcionamiento del museo y las necesidades especiales que plantea la presentación de las diversas ciencias se consignaron en el documento relativo al programa, que contiene también una descripción del espacio que se ha de asignar a las distintas actividades del museo.

Un centro de interés para el campus y la comunidad

El programa museológico se elaborará con el fin de presentar la historia y la evolución de las ciencias a través de los siglos (principalmente del siglo XIX hasta la actualidad, con referencias a la Antigüedad griega), describir la relación entre las diversas ciencias y tecnologías y mostrar las divisiones y los vínculos entre las ciencias exactas y aplicadas y las ciencias humanas.

El museo abarcará una superficie de 3.200 m², que podrá ser ampliada, y estará situado en el medio del campus universitario, frente al centro de conferencias (actualmente en construcción) y junto al

café-restaurante de la universidad. Esta ubicación confirma la importante función que puede cumplir el museo en la comunidad universitaria, así como el lazo vital entre la universidad por un lado, y la ciudad y la región por el otro.

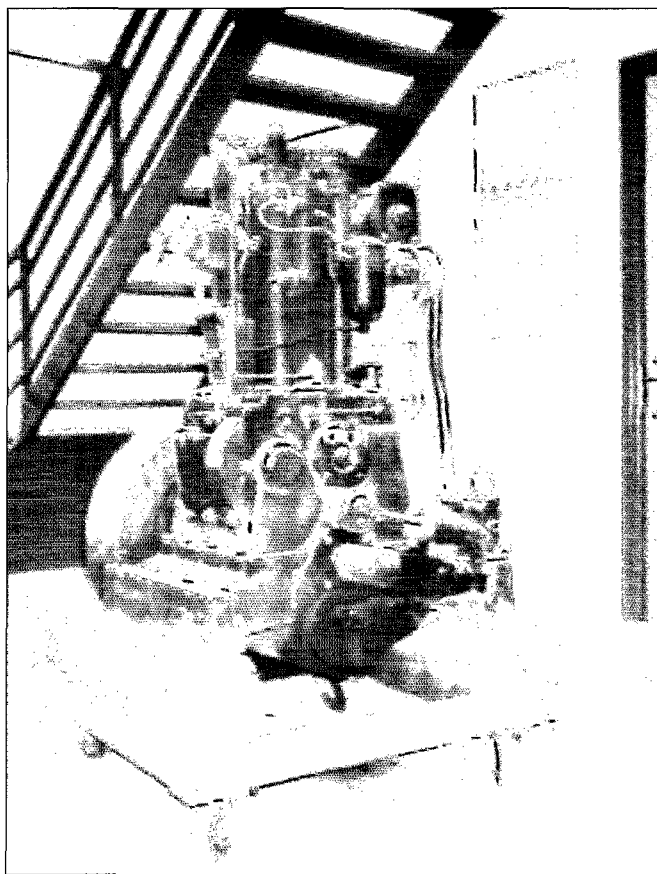
El Servicio Técnico de la Universidad convocó a una licitación para el museo y siete grupos de organismos que trabajaban conjuntamente, todos ellos experimentados en la elaboración de proyectos museológicos, manifestaron su interés. El Comité de Selección decidió, en marzo de 1999, encargar a los siete grupos la preparación de un proyecto preliminar basado en las orientaciones proporcionadas en el programa de construcción y museológico, y la presentación de sus propuestas para el 22 de junio de 1999. Se seleccionó un licitador y se firmó un acuerdo el 5 de octubre de 1999 para elaborar el proyecto final, que se ha de ultimar en la primavera de 2000. En esa fecha se iniciará la construcción del edificio del museo y se completará el proyecto museológico definitivo a fin de diseñar las exposiciones permanentes y que el museo pueda ser inaugurado apenas se concluya el edificio. Esto dependerá, desde luego, del número de departamentos que acepten colaborar y de la situación de las distintas colecciones para esa fecha.

Entre las numerosas colecciones que ya existen en la universidad, algunas de las más importantes son las de los departamentos de educación, física, ingeniería eléctrica y tecnología de computación. Como ya se ha indicado, los museos de botánica y zoología, que albergan colecciones de numerosos especímenes, seguirán funcionando separadamente para atender las necesidades del Departamento de Biología. No obstante, el nuevo museo adquirirá y evaluará otros vestigios de las ciencias biológicas a fin de presentar su historia y evolución. Así pues, se decidió empezar a reunir todo el material existente junto con docu-

mentos de apoyo como libros, postales, fotografías, etc., en un espacio único a fin de registrarlo, documentarlo y evaluarlo. Se considera que la colaboración de los departamentos universitarios es esencial y se pidió a cada uno de ellos que designara a un coordinador para el Museo de Ciencia y Tecnología.

Los coordinadores de los distintos departamentos deberán acordar una política relativa a la documentación y las colecciones y encargarse de indicar los materiales existentes en sus departamentos que deban integrarse en el museo, proponer modos de enriquecer las colecciones con artículos que deberán ser obtenidos fuera de la universidad, ayudar a organizar el apoyo logístico para el registro y la documentación de los objetos, y proponer ideas para el diseño museológico de las exposiciones y la elaboración de las pautas de presentación para cada ciencia. La universidad facilitó un edificio en que se podrían almacenar los materiales y la documentación; una vez renovado, deberá reunir todos los recursos y equipos necesarios para crear la colección permanente del museo. El contenido final del Museo de Ciencia y Tecnología dependerá del número de ciencias representadas y de la variedad de los vestigios disponibles acerca de su historia y evolución, los cuales influirán, naturalmente, en el plan de realización del museo y en la forma final de las exposiciones.

Se están evaluando los procedimientos de documentación y las normas relativas a los datos elaborados por distintas organizaciones como el ICOM/CIDOC, así como los sistemas de clasificación utilizados actualmente, a fin de determinar los procedimientos y las normas que se adoptarán en el nuevo museo. Se prevé que el conjunto del proceso de acopio, documentación y evaluación comenzará a principios del año académico 1999-2000, una vez finalizada la construcción del edificio.



© Foto: cortesía de la autora

El museo funcionará en colaboración con los departamentos universitarios participantes, de los que se espera que aporten personal y otras modalidades de apoyo para actividades tales como el acopio, la documentación, las exposiciones temporales, los programas didácticos, etc. Se está investigando, estudiando y evaluando la estructura y el funcionamiento de instituciones análogas en Grecia y en el extranjero a fin de elaborar el plan de funcionamiento y de trabajo del museo. La organización del museo no está aún claramente definida, pero es probable que asuma la dirección un consejo integrado por profesores universitarios y un director. Se necesitará personal de distintas categorías: personal científico encargado de las actividades científicas en colaboración con los departamentos de la universidad, personal administrativo y de apoyo (vestuario, información, etc.), y guardias de seguridad.

Es evidente que el proceso de preparar y organizar el Museo de Ciencia y Tecnología de la Universidad de Patrás tomará tiempo. Es posible que se puedan organizar exposiciones sobre un tema único, actividades para el Día

Un motor diesel danés donado al Departamento de Ingeniería Mecánica y Aeronáutica por C. Skouras, uno de los más antiguos ingenieros de Patrás.

Internacional del Museo u otras, antes de que concluyan todas las obras, a fin de atraer al público y dar a conocer el museo. Así, en el plazo de unos pocos años, esperamos poder ofrecer a la comunidad de la Universidad de Patrás y al público interesado un museo contemporáneo que se beneficie con la experiencia existente en ese campo y respete las normas proporcionadas por el ICOM, y que también constituya un instrumento importante para la enseñanza de la historia de las ciencias. ■

La universidad y el museo en Brasil: una historia palpitante

Adriana Mortara Almeida y Maria Helena Pires Martins

Frecuentemente, los museos universitarios de Brasil deben su existencia más a las circunstancias que a un designio y, aunque así se ha llegado a constituir una serie de colecciones importantes, esta situación no siempre ha favorecido la creación de vínculos y estructuras institucionales claros. Teniendo esto presente, la Universidad de São Paulo, que alberga 33 museos, está llevando a cabo un proceso de reflexión y reforma que podría tener consecuencias trascendentales. Actualmente, Adriana Mortara Almeida está terminando su doctorado de comunicación en la Universidad de São Paulo y participa en la coordinación de los programas educativos de la exposición «Quinientos años de artes plásticas en Brasil», que se celebrará de mayo a agosto de 2000. De 1989 a 1998 trabajó en el Departamento de Educación del Museo Arqueológico y Etnográfico. Maria Helena Pires Martins es profesora en la Universidad de São Paulo y Directora del Departamento de Acción Educativa y Cultural del Museo de Arte Contemporáneo.

En Brasil, al igual que en muchos otros países, el museo fue la primera institución que fomentó las actividades educativas y la investigación en los campos de las ciencias y las artes. Más tarde, la universidad empezó a centralizar esas actividades, y un ejemplo magnífico de ello es el Museo Real de Río de Janeiro, el primer museo que se fundó en el país en 1818, cuando Brasil era una colonia portuguesa. Más tarde, tras la proclamación de la independencia en 1822, pasó a denominarse Museo Nacional. De acuerdo con los modelos europeos, contenía ejemplares de historia natural donados por coleccionistas o recogidos durante expediciones realizadas en el país y sirvió de almacén para enviar muestras a Europa. Además, se convirtió en un centro importante de investigación y educación sobre historia natural.

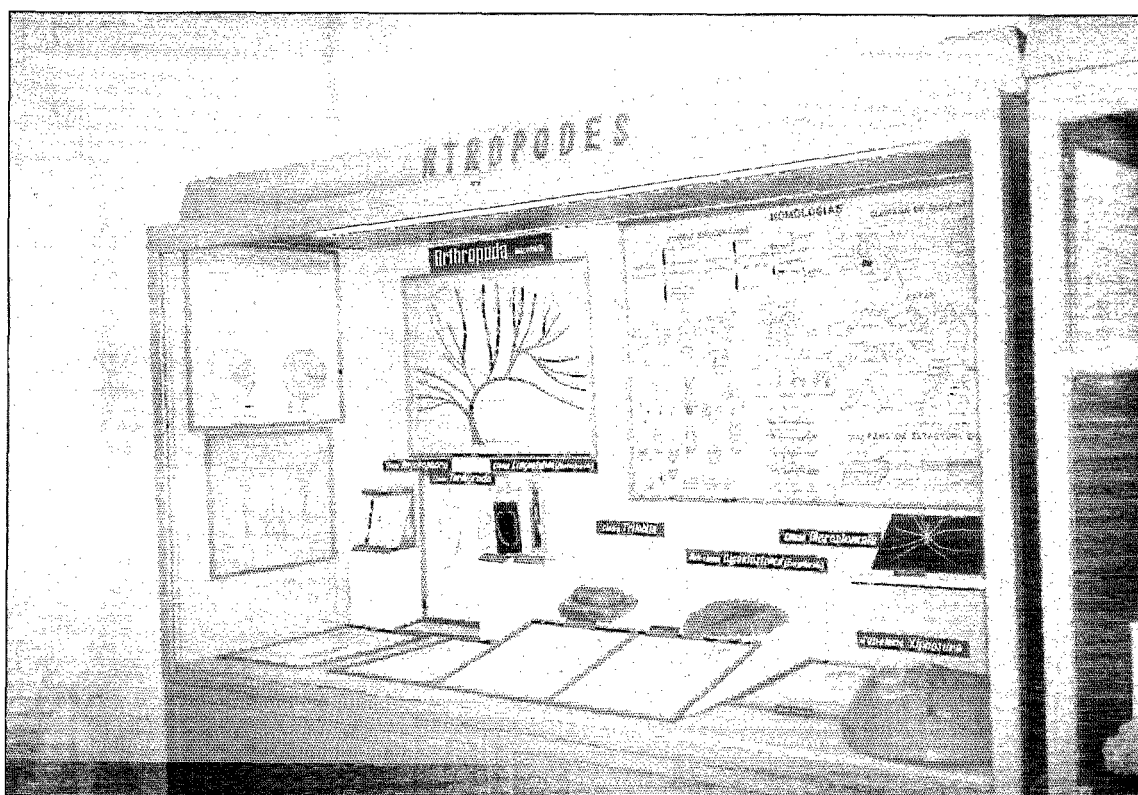
Aquel centro de investigación dinámico y productivo del siglo XIX fue perdiendo paulatinamente su autonomía y relevancia en materia de estudio científico a principios del siglo XX, época en que se crearon institutos de investigación y establecimientos de enseñanza superior. Las crisis internas y la insuficiencia de fondos y de recursos, sumadas al descontento de los investigadores, llevaron a la integración del museo en la Universidad Federal de Río de Janeiro en 1946. El museo siguió siendo un centro de investigación, pero la labor que en él se realizaba estaba poco vinculada a sus colecciones. Así, la pauta actual de exposición no se ha alterado durante los últimos 50 años.

Otros museos que se incorporaron a las universidades en épocas de crisis se encuentran en la misma situación. Las universidades acogieron a estas instituciones pese a que no disponían ni de infraestructuras especiales ni de personal competente para administrarlas. Además, los estudios científicos realizados por las facultades universitarias no guardan ninguna relación con los que se efectúan

sobre las colecciones de museo, pues generalmente adoptan temas y métodos diferentes. Por consiguiente, es posible encontrar centros de investigación duplicados en una misma universidad, en disciplinas tales como biología, antropología e historia.

En la actualidad, existen más de 120 museos universitarios y colecciones en todo el país. La mayoría pertenece a las universidades públicas federales (49 museos) y estatales (54 museos). La mayor parte de los museos universitarios del Brasil está dedicada a las ciencias naturales (54 museos), viniendo a continuación la historia (33), antropología (28), arte (16) y otros temas (5). Los numerosos museos de ciencias siguen el modelo de otros países y emanan del acopio de colecciones por parte de los departamentos universitarios con fines de enseñanza e investigación.¹ Sobre la base de estudios preliminares, se han identificado los siguientes problemas recurrentes: personal insuficiente y no calificado para las tareas museológicas; falta de espacios adecuados para albergar, estudiar y exponer las colecciones; escasez de fondos para un mantenimiento mínimo; ausencia de estatutos aprobados por el órgano rector de la universidad, que garanticen la continuidad de los proyectos y programas; y una gran disparidad en cuanto a las investigaciones realizadas y la enseñanza impartida en los distintos departamentos.

La Universidad de São Paulo (USP) no es ajena a estos problemas. Se trata de una de las universidades más grandes de América del Sur, y su campus principal se encuentra en Cidade Universitária, en la zona occidental de la ciudad de São Paulo. Creada en 1934 a raíz de la fusión de los establecimientos de educación superior existentes en la ciudad, la USP cuenta actualmente con cerca de 33.000 alumnos, 4.850 profesores y 14.700 empleados diseminados por los recintos universitarios de la capital y el campo. Es



© Maria Esther Alvarez Valente

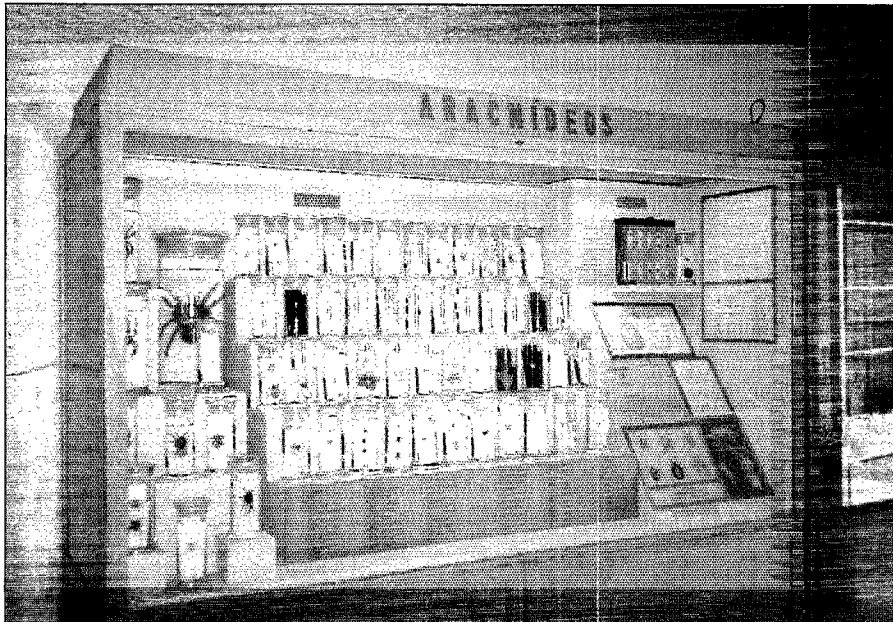
también la universidad estatal que posee el mayor número de museos (33), sólo cuatro de los cuales son oficialmente considerados como museos y gozan de la misma autonomía que las facultades: el Museo de Historia (Museu Paulista), el Museo de Zoología, el Museo Arqueológico y Etnográfico, y el Museo de Arte Contemporáneo. Los dos primeros formaban parte de un museo único que se integró en la USP en el momento de su fundación. Los otros se formaron a partir de colecciones constituidas previamente que fueron donadas a la USP en el decenio de 1960. Todos tienen en común el haberse incorporado a la universidad por iniciativa de las autoridades, sin la intervención de profesionales de las disciplinas correspondientes.

Existen, además, museos pertenecientes a escuelas e institutos que exponen sus objetos al público en general, como los museos de oceanografía, ciencias geológicas y anatomía veterinaria, entre otros. Estas colecciones se crearon a partir de actividades sobre el terreno y donaciones. La USP también posee un centro científico denominado Estación de Ciencias y varias colecciones didácticas.

De los museos y colecciones, 19 se encuentran en la Cidade Universitária, ocho en distintos barrios de la ciudad de

São Paulo y seis en recintos universitarios situados en el campo. El nivel de autonomía, la dotación de personal, la cooperación con departamentos afines y el número de programas públicos difieren de un museo a otro. Esta heterogeneidad impide a la universidad una acción coordinada y una política común que permita a los distintos museos aunar sus esfuerzos. No obstante, en los últimos años la USP ha establecido algunos mecanismos para fomentar el debate de los problemas relacionados con su patrimonio cultural museístico, a saber, un comité del patrimonio cultural y una unidad de coordinación de museos. El primero ha estudiado sistemáticamente los bienes culturales custodiados por la USP y su conservación, además de crear un banco de datos de cursos y profesionales en la materia. El segundo presentó los estatutos de los cuatro grandes museos al Consejo Universitario (autoridad suprema de la jerarquía universitaria) en 1997 y 1998, y sobre esa base se están elaborando para los museos planes que esbozan los objetivos y garantizan la continuidad de los programas. Los otros museos y colecciones carecen de autonomía para redactar sus propios estatutos porque dependen de los departamentos o secciones de los institutos a que pertenecen.

El nivel actual de la investigación académica que se realiza en el Museo Nacional goza de una merecida fama por su gran calidad.



Las colecciones del Museo Nacional son muy heterogéneas y abarcan las más variadas disciplinas, como la biología y la arqueología.

Unidad y heterogeneidad

Teniendo en cuenta la diversidad de museos y colecciones, cada uno con su propia historia e identidad, resulta difícil proponer una solución única. En nuestra opinión, el órgano rector de la USP debería apoyar la estructuración y la continuidad de los programas de cada museo, ya sean pequeños o grandes, siempre que sean compatibles con los objetivos generales de la universidad y se realicen de acuerdo con los niveles de calidad más altos. Algunos ejemplos muestran cómo podría ponerse en práctica esta idea.

El herbario del Instituto de Ciencias Biológicas apoya principalmente a los profesores y alumnos en las tareas de enseñanza e investigación y no está abierto al público en general, pues su conservación se vería afectada, al no disponer de espacio ni de personal para mantener una exposición. Por consiguiente, el herbario podría seguir cumpliendo su función actual, pero tratando de mejorar el acceso a la enseñanza y la investigación. Algunas muestras se podrían prestar de vez en cuando a otras

exposiciones, siempre que no corran el riesgo de deteriorarse. De este modo, la colección estaría preservada y conservaría sus fines universitarios educativos y de investigación.

Las colecciones de la USP que no son utilizadas periódicamente para la enseñanza y la investigación y que poseen un gran atractivo para el público, como el Museo de Oceanografía y el Museo de Arte Contemporáneo, requieren soluciones distintas. Hay que destacar que en São Paulo no existen otras colecciones similares, lo que confiere aún más interés a estas instituciones para los visitantes de fuera de la universidad.

El Museo de Oceanografía pertenece al Instituto de Oceanografía (IO/USP) y presenta una exposición sobre la oceanografía física, química y biológica orientada a los niños de las escuelas primarias y secundarias, que pueden observar los equipos, fotografías, gráficos, dibujos, preparaciones biológicas y acuarios. El equipo expuesto ha dejado de utilizarse en los estudios científicos, y las colecciones se han donado y reunido especialmente para las exposiciones, de manera que sirvan como instrumentos de comunicación y educación y no como objetos de la investigación académica. Las actividades educativas que organiza el museo se dirigen a las escuelas y a otros públicos que no forman parte de la USP. En nuestra opinión, el museo se podría mejorar de alguna de las siguientes maneras: intensificando las relaciones con el público actual mediante un aumento de la calidad de las exposiciones y los programas educativos; alentando a los profesores y alumnos del IO/USP a coordinar las exposiciones y actividades del museo destinadas al público en general o a un público especializado; y entablando relaciones con docentes y estudiantes del IO/USP a fin de constituir colecciones didácticas y de investigación y de organizar exposiciones y programas para públicos especializados. Teniendo presente la

identidad y la imagen que ha desarrollado el Museo de Oceanografía a lo largo de los años, la primera alternativa parece la más adecuada a corto plazo, puesto que no requiere modificar la «cultura del museo» ni su público. No obstante, las otras dos opciones hacen hincapié en el hecho de que se trata de un museo universitario y complementan la primera.

Aunque la ciudad de São Paulo cuenta con cuatro grandes museos de arte, ninguno de ellos posee una colección equivalente a la del Museo de Arte Contemporáneo (MAC/USP), que se creó en el decenio de 1960 gracias a la donación de una colección importante de arte moderno (con obras de Modigliani, Picasso, Chagall, Miró, Braque, Léger, Morandi, De Chirico y muchos otros) que pertenecía a un museo privado. A lo largo de los años, la colección se ha ampliado considerablemente con la adquisición de obras de arte galardonadas con el primer premio en la Bienal de São Paulo y con otras donaciones, hasta llegar en 1999 a un total de 8.000 obras de arte. El museo realiza estudios sobre su colección, la conservación del arte contemporáneo y los métodos no formales de educación. Además, promueve la exposición de su colección permanente, así como muestras individuales y colectivas para presentar las obras de artistas contemporáneos.

Parte de su misión consiste en facilitar el acceso físico e intelectual del público a esas obras. Desgraciadamente, el hecho de que el museo se encuentre situado en el recinto universitario no atrae al público en general, a causa de la distancia y ciertos problemas de seguridad. El horario de apertura también plantea dificultades, porque el campus (y el museo) cierra a las dos de la tarde del sábado y no vuelve a abrir hasta el lunes por la mañana. Así pues, aunque el MAC tiene un programa permanente que comprende una exposición y un taller especialmente destinados a los discapacitados y un programa de un año para la tercera



© Adriana Mortara Almeida

edad, resulta difícil que el público en general visite el museo, especialmente las personas que trabajan y los padres con niños. La dirección actual ha recomendado que el museo se traslade a un lugar más céntrico para poner esa importante colección al alcance de un público más amplio. Entretanto, el museo está estableciendo relaciones de cooperación con galerías privadas situadas en zonas de fácil acceso, con miras a exponer las obras más importantes de su colección.

En el marco de los esfuerzos destinados a facilitar el acceso intelectual del público, el museo ofrece varios cursos de historia del arte moderno y contemporáneo, así como cursos de apreciación e interpretación del arte; una serie de talleres destinados a la comunidad y al público en general; y un programa de capacitación especial para los maestros de enseñanza primaria. Aunque su Departamento de Acción Educativa y Cultural es consciente de que hace falta la mediación de un guía para entender el arte contemporáneo, no dispone de personal capaz de efectuar visitas guiadas para el público en general. Una posible solución a este

Los escolares constituyen el público principal del Museo de Oceanografía de la Universidad de São Paulo. En la fotografía observan el esqueleto de una ballena y tratan de imitar su manera de nadar.



Las actividades del Museo de Arte Contemporáneo de São Paulo destinadas a los estudiantes de primer curso pretenden atraer a la comunidad universitaria.

problema podría consistir en impartir un curso de capacitación docente a estudiantes de arte voluntarios.

El MAC necesita igualmente atraer un nuevo público entre los estudiantes, profesores y empleados que pasan sus días en el campus. Consciente de ello, el Departamento de Acción Educativa y Cultural ha preparado una serie de actividades para los alumnos de primer curso, a los que se invita a interpretar, consultar la información pertinente en el sitio Web del museo, dibujar y estudiar las obras de arte que hayan elegido. Curiosamente, estas actividades atrajeron a más estudiantes de ciencias que de humanidades. En adelante, invitaremos por separado a cada escuela a una visita y organizaremos actividades para los profesores, el personal y los alumnos. Además, estamos tomando medidas para que el personal pueda dar charlas de media hora en la galería, los viernes durante el almuerzo, en un esfuerzo por atraer a las personas que comen al mediodía en el restaurante del museo. Como la relación entre el museo y el departamento de arte es casi inexistente, el MAC propone cuatro cursos universitarios electivos sobre arte contemporáneo e interpretación del arte. En un futuro próximo, esperamos ofrecer también un curso avanzado sobre la tarea del conservador de colecciones de arte.

En resumen, si bien todavía queda mucho por hacer para que el público tenga realmente acceso a esta importante colección, la dirección tiene conciencia plena de los problemas y está luchando con denuedo para resolverlos. ■

Nota

1. Las listas de los museos universitarios de Brasil y otros países pueden ser consultadas en www.lib.mq.edu.au/mcm/world/

La universidad y el museo en México: una asociación histórica

Yani Herreman

Los museos mexicanos desempeñan un importante papel educativo y social, lo que podría ser atribuido a los estrechos vínculos que han existido siempre entre la universidad y el museo.

Yani Herreman, directora de la Unidad de Promoción Cultural y Difusión de la Ciencia en la escuela interdisciplinaria de Iztacala, de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), explica cómo se ha llegado a ello. La autora, arquitecta de formación, participó en el diseño del Museo Regional al aire libre de Iztacala y en el proyecto para el Museo de Historia Natural y el Museo de Paleontología de Villahermosa.

Yani Herreman es vicepresidente del ICOM y preside los grupos de trabajo sobre museos y turismo, y asuntos interculturales.

Docencia, investigación y difusión de la cultura son los tres grandes objetivos de la Universidad Nacional Autónoma de México que sustentan y estructuran su acción, y su desarrollo ha estado íntimamente vinculado a la historia misma de México. La Universidad ha integrado la cultura a sus modelos filosófico-educativos como parte integral de la formación de los individuos y la promoción de la identidad nacional. En este sentido, sus museos han desempeñado un papel relevante, un hecho que puede ser constatado mediante un breve resumen del desarrollo histórico de lo que se considera como el centro universitario más importante del país y uno de los más avanzados de América Latina.

Desde las postrimerías del siglo XVII, la Real Academia de San Carlos en la Nueva España, inició la «formación sistemática de colecciones didácticas y la adaptación de locales destinados a preservarlas o exhibirlas». ¹ Para 1782, la colección inicial se acrecentó con pinturas provenientes de los conventos suprimidos, las cuales eran colocadas de acuerdo a las reglas museísticas vigentes en la época, que exigían que los cuadros fueran expuestos en forma «ordenada» y que sirvieran «a la utilidad y recreo público». ² Unos años más tarde, el gran arquitecto español Manuel Tolsá trajo de la Metrópoli, superando grandes dificultades, una colección de copias en yeso de obras de los principales museos europeos. De esta manera, los «novohispanos» pudieron admirar en su país al Apolo del Belvedere entre otras piezas del arte universal. Resulta interesante resaltar la intención de incluir en esta exposición muestras de escultura prehispánica. Años más tarde, el barón Alejandro von Humboldt, al visitar México, dejó constancia de ello:

En el edificio de la Academia, o más bien en uno de sus patios, deberían de reunirse los restos de la escultura mexicana, y algunas estatuas colosales que hay de basalto y

pórfido, cargadas de jeroglíficos aztecas, y que presentan ciertas analogías con el estilo egipcio e hindú. Sería una cosa muy curiosa colocar estos monumentos de los primeros progresos intelectuales de nuestra especie, estas obras de un pueblo semibárbaro, habitantes de los Andes mexicanos, al lado de las bellas formas nacidas bajo el cielo de la Grecia y de la Italia. ³

Estas colecciones incipientes, acrecentadas a través de los años, desde el fin del periodo colonial hasta el México moderno, fueron trasladadas recientemente a un bellissimo edificio, diseñado justamente por aquel arquitecto Tolsá. El antiguo edificio de la Academia ha quedado como parte del patrimonio universitario, dedicado nuevamente a las actividades de docencia y exposición. Actualmente, alberga el programa de posgrado de Artes Plásticas y áreas de exposición de la Facultad de Arquitectura de la UNAM.

En 1790 se inauguró el primer museo de historia natural abierto al público, siguiendo la moda de la época que apreciaba especialmente las colecciones de este tipo. Miguel Angel Fernández, en su *Homenaje a la Academia de San Carlos en su Bicentenario*, nos habla acerca de la reacción de la sociedad «novohispana» que «acogió con entusiasmo la existencia de este primer museo y las donaciones empezaron a llegar por docenas para enriquecer la colección, a más de servicio de consulta que organizó el naturalista (el Director Longinos)». Al igual que la Academia, los contenidos de este museo se ciñeron a los cánones museísticos de la época. Durante la Guerra de Independencia, varios de los objetos expuestos en el Museo de Historia Natural fueron trasladados al edificio de la universidad, destacándose así, nuevamente, la relación histórica entre universidad y museo. Las colecciones aquí albergadas fueron mencionadas por el pintor Gualdi, en 1841, en su libro *Monumentos arquitectónicos y perspecti-*

vas de la Ciudad de México, describiéndolas como «varias antigüedades y objetos curiosos». Algunos años más tarde, estas colecciones, junto con el rico acervo de mapas, jeroglíficos y manuscritos de la colección Boturini, así como los seis monolitos hallados en la Plaza Mayor de la ciudad de México, entre 1790 y 1792, se convertirían en el patrimonio del Museo Mexicano.

En 1822, terminada la Guerra de Independencia, se establecieron en la Universidad el Conservatorio de Antigüedades y un Gabinete de Historia Natural, reuniendo nuevamente las esculturas monumentales prehispánicas ya mencionadas y restos del Museo de Historia Natural de 1790. Con esta colección se creó en 1825, por decreto, el museo Nacional en uno de los salones de la Universidad. Desde esta fecha, el Museo estuvo ubicado en espacios pertenecientes o estrechamente vinculados a la Universidad hasta su separación definitiva, en 1865, cuando el Museo Público de Historia Natural, Arqueología e Historia, fue trasladado al local de la antigua Casa de Moneda a un costado del Palacio Nacional.

Si bien no es mi intención relatar aquí una historia de los museos de México, es importante recalcar su estrecha relación con la universidad que siempre ha existido y que se ha mantenido hasta la época actual. Las instituciones universitarias han estado siempre presentes durante el desarrollo de lo que es actualmente la red de museos de México, y han controlado la actividad museística, algunas veces para bien, y otras, con resultados poco satisfactorios. Coincidiendo una vez más con el investigador Miguel Ángel Fernández, de quien hemos tomado gran parte de la información de esta sección del artículo, pensamos que esa interrelación, imbricada y tejida a lo largo de la historia de México, ha hecho del museo un participante, como es el caso de la Universidad, en la lucha por definir una

identidad nacional. La museología mexicana ha adquirido desde su inicio características que aún conserva en la actualidad: una clara vocación educativa y social derivada de sus continuos y estrechos vínculos con la universidad.

La época moderna

Según el Dr. Daniel Rubín de la Borbolla,

El museo es una institución pública de enseñanza popular en todas las ramas del saber humano, como órgano de investigaciones científicas, que ha dado valiosas aportaciones en todos los campos de la ciencia y como organismo libre que estimula la autoeducación, despierta la curiosidad y el sentido de observación, finalmente como institución única con la que el pueblo está en contacto constante por su propio albedrío, durante toda su vida.⁴

El Museo Universitario de Ciencias y Artes (MUCA), abierto al público en 1960, marca un hito en el desarrollo de los museos de la UNAM y, de hecho, en el universo de los museos mexicanos. La UNAM contaba, en esa época, con una incipiente red de museos que comprendía el Museo de Geología y algunos de los «museos» ubicados en algunas escuelas, facultades e institutos y coordinados por ellos.

Este primer gran espacio museístico inició sus actividades sustentadas, principalmente, en la filosofía del Dr. Daniel Rubín de la Borbolla. Este personaje, capital en la museología mexicana, fue un universitario convencido, que proclamó con años de anticipación las cualidades educativas del museo contemporáneo. Hombre de su tiempo, vivió el inicio de la especialización. En 1972 escribió:

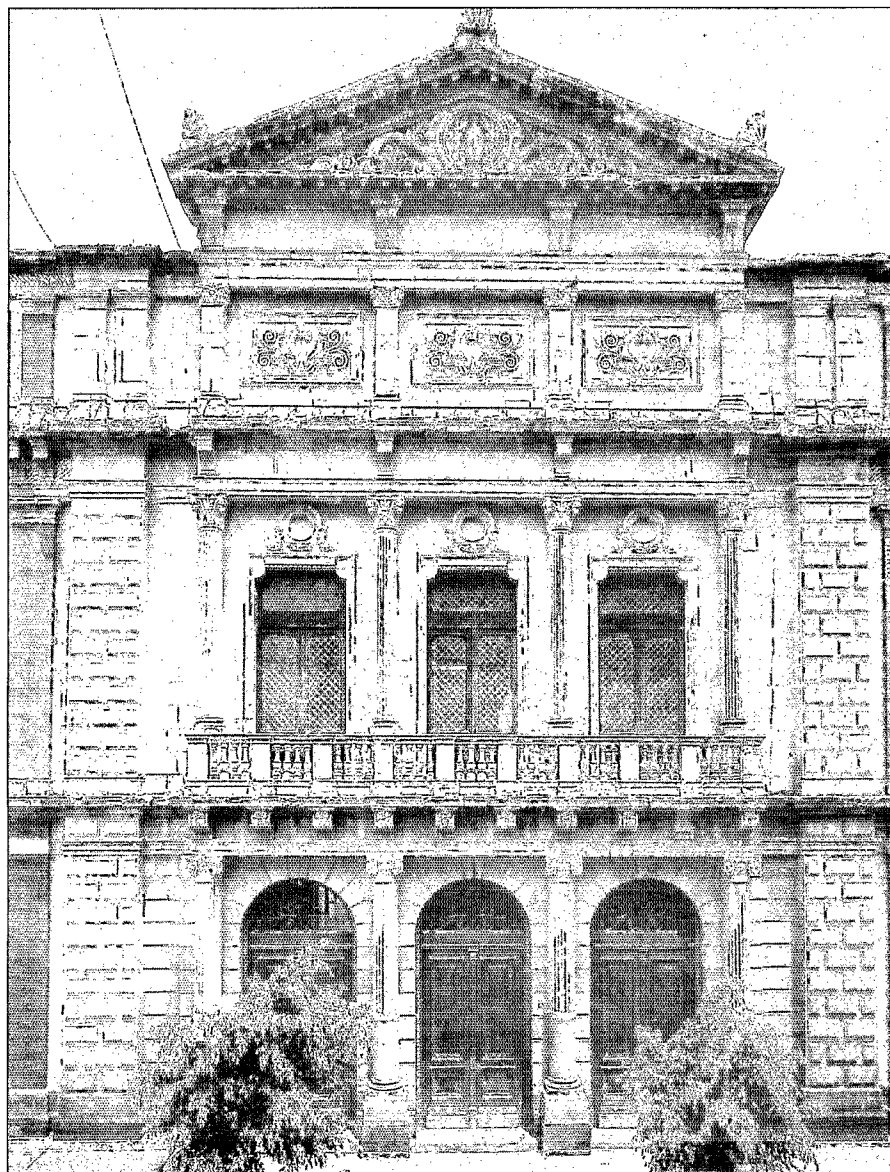
Hoy en día el hombre necesita una cultura más universal que lo capacite para entender los fenómenos culturales, políticos, científicos y artísticos y sus repercusiones

en la vida y en los cambios que se operan. Consciente de esta necesidad, la Universidad sigue dos caminos para resolverla: mediante cursos de conocimientos generales en ciencias, humanidades y arte a diferentes niveles de la enseñanza preparatoria y profesional y, también por medio de actividades extra escolares diversas, a través de sus escuelas, facultades e institutos y de grupos de maestros y de estudiantes.⁵

De acuerdo con Rubín de la Borbolla, para poder complementar su cultura profesional y general, los estudiantes deben recurrir a los centros universitarios o establecimientos culturales que existan en su comunidad, tales como museos, galerías, bibliotecas, teatros, conservatorios y salas de música. Pero también los profesores tienen la responsabilidad y el compromiso de complementar su cátedra organizando lecciones y demostraciones en centros industriales, laboratorios de experimentación, museos de arte y de ciencias, parques zoológicos y botánicos, etc.

El Museo Universitario de Ciencias y Artes se formó como una empresa dinámica con la finalidad de convertirse en un espacio de atracción para la comunidad universitaria y la comunidad en general. El Museo se convirtió en un importante difusor de la cultura, nacional e internacional, presentando muestras innovadoras y temáticas para rescatar tradiciones, como en el caso de «La Muerte»; para dar a conocer las colecciones propias de la UNAM; o para ofrecer la visión interdisciplinaria de un tema tal como «El Derecho en México». A partir de 1970, el Museo empezó a ofrecer servicios a otros organismos universitarios y, desde luego, continuó apoyando las escuelas y facultades de la propia UNAM. En 1980, se creó el Centro de Investigaciones y Servicios Museológicos.

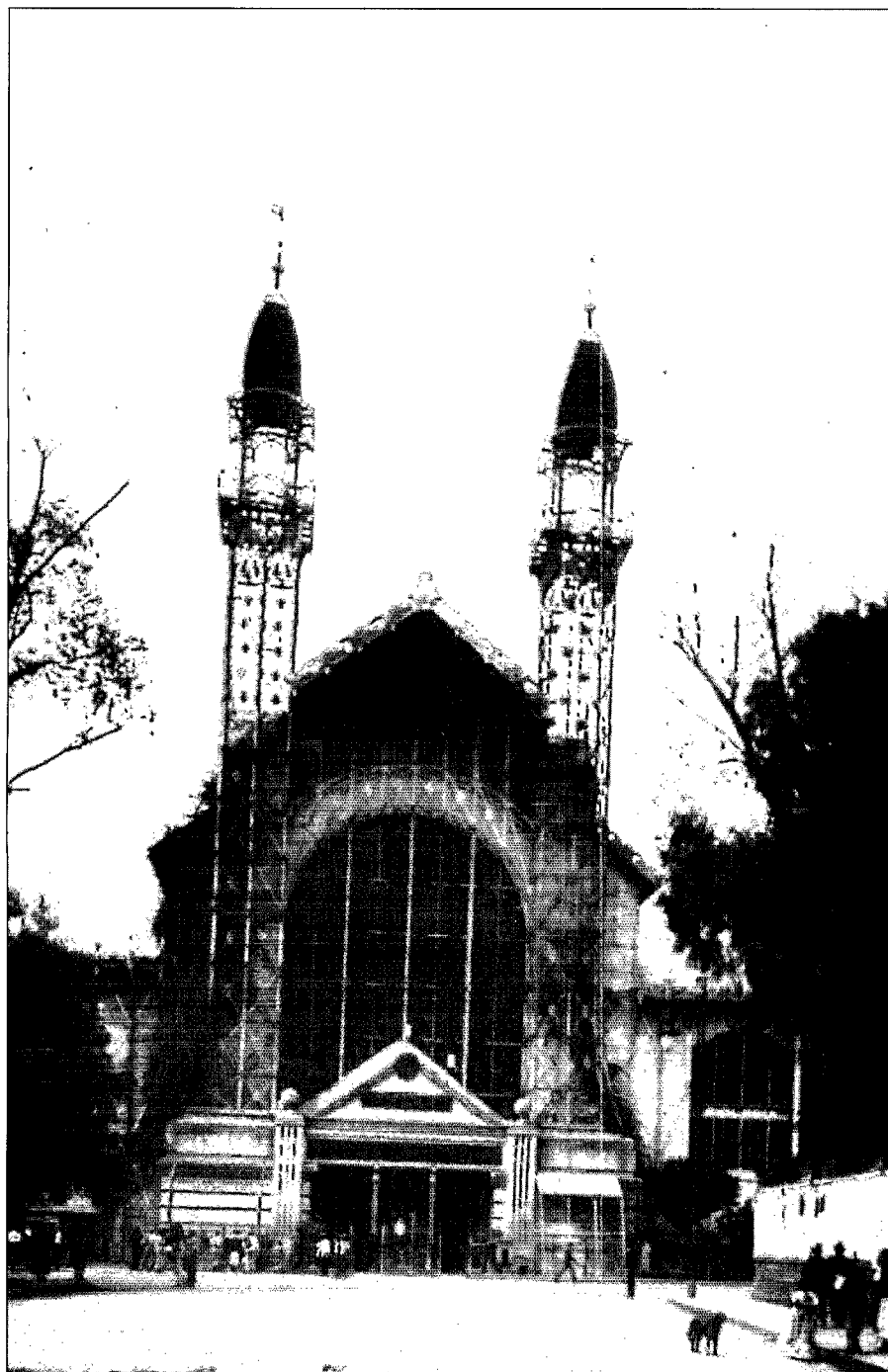
En 1985, cuando el Museo cambió de nombre para convertirse en el Museo Daniel Rubín de la Borbolla, se vio inmerso en programas con los cuales



© DGAP/UNAM

intentaba cumplir, cada vez mejor, con las metas de la UNAM, a saber: docencia, investigación y difusión de la cultura. Como el mismo Rubín de la Borbolla dijo: «El museo tiene sus puertas abiertas ya no sólo a las inquietudes culturales, sino que pretende ser un espacio abierto a los problemas del país y a las soluciones que los universitarios proponen con respecto a ellos». Esta línea, reflejo de las corrien-

MUCA Centro, ubicado en el centro histórico de Ciudad de México.



El Museo Universitario del Chopo, tal como aparece en la Historia de los Museos en México, de Miguel Ángel Fernández.

tes museológicas de avanzada en el mundo, dio ejemplos de una buena práctica museística. El apoyo brindado a las actividades del Museo en aquella época era congruente con el número de alumnos universitarios ubicados en la Ciudad Universitaria. No bromeaba el profesor que dijo que cualquiera de los alumnos visitantes de las exposiciones ahí montadas podría ser, en un futuro no muy lejano, el próximo Presidente de la República.

Al mismo tiempo, se amplió el número de espacios museísticos con la apertura o remodelación de La Casa del Lago y el Museo Universitario del Chopo. En este último recinto de larga trayectoria, ya que albergó al Museo Nacional de Historia Natural entre 1913 y 1964, se instaló un centro de difusión cultural y de las artes.

Finalmente, no se debe omitir la labor desarrollada en el Jardín Botánico, donde se introdujeron novedosos programas de interacción de biólogos con el público en general y los programas llamados «Domingos de la ciencia» organizados por la Academia de Investigación Científica, dirigidos por universitarios distinguidos y que se efectuaron en algunos museos de la ciudad.

Época actual

La Universidad Nacional Autónoma de México es la más grande de América Latina. Cuenta con más de 200.000 estudiantes repartidos en varios campus en la ciudad de México, donde se encuentran, principalmente, sus escuelas, facultades, institutos, escuelas interdisciplinarias, preparatorias, escuelas de bachillerato y otras dependencias universitarias. Posee igualmente establecimientos en otras ciudades de México, así como en Canadá y Estados Unidos. Con una población estudiantil de tales dimensiones, la mayoría alojados en la ciudad más grande del mundo, la UNAM ha cobrado características muy particulares que se manifiestan en su acción cultural y, naturalmente, también en sus museos.

La Coordinación de Difusión Cultural de la UNAM es el organismo responsable de la acción cultural. Estructurada en grandes áreas correspondientes a las distintas artes, promueve la interacción entre ellas a través de acciones para los alumnos y la comunidad universitaria. Sus programas para el «exterior» tienen el mismo nivel e incidencia que aquellos

presentados por diferentes instituciones gubernamentales.

La Dirección General de Artes Plásticas (DGAP), como parte de la Coordinación de Difusión Cultural de la UNAM, tiene como misión la divulgación de las artes visuales a través de proyectos museísticos; también ofrece servicios educativos, talleres, conferencias y otras actividades que propician el acercamiento entre los individuos y las artes, consideradas éstas como expresiones relacionadas con el saber y quehacer humanos en toda su amplitud. Aborda dicha misión con una doble estrategia: ofrecer al público universitario un espacio para las artes y brindarle una visión general de la actividad cultural universitaria.

De la misma manera, los proyectos de la DGAP pueden ser interpretados como puntos de encuentro de diversas instituciones universitarias dedicadas a la investigación, creación y preservación del patrimonio artístico, complementando su quehacer con las ciencias y las humanidades. Para cumplir con lo anterior, el Museo Universitario de Ciencias y Artes, con una superficie de 2.400 m² cuadrados en el campus de la Ciudad Universitaria, trata de albergar experiencias vivas, actuales y permitir a los visitantes la recreación y creación de una realidad especial mediante el contacto con las obras.

El Museo Universitario de Ciencias y Arte, como parte de la DGAP, da prioridad al arte contemporáneo considerándolo como una de las expresiones carentes de los instrumentos que facilitan la empatía del público. Es en esta área, que abarca desde el arte electrónico hasta el arte corpóreo, donde se ha decidido poner aún más énfasis, programando un mayor número de actividades.

Con el mismo espíritu, se ha abierto una filial llamada MUCA Roma. Este establecimiento se halla ubicado en un distrito residencial llamado Roma, alejado de la ciudad universitaria, pero que forma

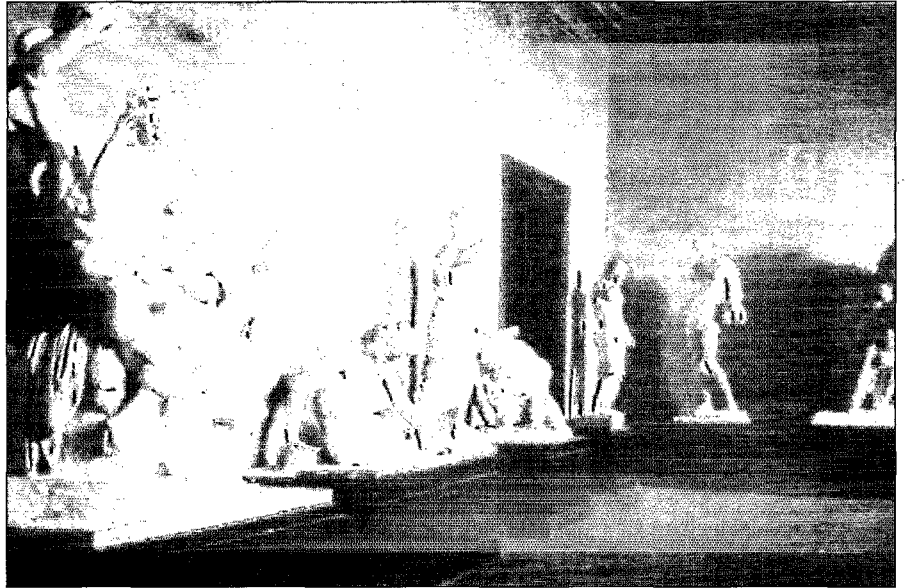


Imagen: cortesía de la autora

parte de un circuito cultural de la zona. El MUCA Roma ha sido concebido como un centro de documentación del arte contemporáneo. En sus 200 m² se planea la realización de proyectos especiales y ensayos museísticos breves, que abarcarán tanto obras de artistas jóvenes como obras de artes gráficas, la fotografía y la escultura. En el futuro, el MUCA Roma contará también con un archivo dedicado al arte contemporáneo.

Otro proyecto que se realizará como parte de la política destinada a ampliar la oferta cultural para el mayor número posible de estudiantes y miembros de la comunidad universitaria, es el MUCA Centro, ubicado en el Centro Histórico de la Ciudad de México. Éste será un lugar dedicado a realizar actividades que representen la memoria del país y la universidad, mediante objetos que testifiquen y documenten el pasado.

Otra área de actividad de la DGAP es la difusión de la extensa gama de objetos que cobijan los diversos espacios de la universidad, que no son necesariamente espacios museísticos. De esta manera, se han montado exposiciones en diversos sitios, tales como la Sala de Conciertos

La galería de esculturas de la Real Academia de San Carlos, tal como aparece en la Historia de los Museos en México, de Miguel Ángel Fernández.

Nezahualcoyotl y el Festival Cultural de la ENEP Iztacala, escuela interdisciplinaria dedicada a las ciencias de la salud, ubicada en las afueras de Ciudad de México, a 47 km de la Ciudad Universitaria.

El Museo Universitario del Chopo es el centro alternativo y plural más solicitado por los jóvenes. Ha desarrollado una labor comunitaria de gran importancia, dando oportunidad a las diversas manifestaciones individuales y sociales de personas comprometidas con la producción artística y con su época. En concordancia con este planteamiento, se ha ofrecido la posibilidad de organizar actividades a grupos marginados para que presenten sus obras experimentales y de vanguardia dentro de un contexto lógico y natural. El Círculo Cultural Gay organiza, desde hace 11 años, la «Semana Cultural Lésbico Gay» y las «Jornadas de Lucha contra el Sida»; y durante los últimos nueve años, el Colectivo Cambio Radical ha realizado las «Jornadas Punk». El Chopo es un museo contemporáneo, dinámico y distinto, dedicado a un amplio sector de la sociedad mexicana, incluyendo a una parte de la comunidad universitaria, el cual, normalmente, no halla cabida en otros espacios. Pero, al mismo tiempo, presenta programas y exposiciones

nacionales e internacionales de interés general y ofrece actividades para niños y ancianos.

Existe una red especial para la ciencia y la tecnología, agrupada bajo la Dirección General de Divulgación de la Ciencia. En este contexto, el Museo de Geología, que abrió sus puertas a principios del siglo xx, continúa ofreciendo sus exposiciones educativas a los habitantes de Ciudad de México. Hay igualmente toda una gama de pequeños museos/gabinete en los Institutos, Escuelas y Facultades que constituyen un interesante conjunto, digno de ser visitado. ■

Notas

1. Miguel Ángel Fernández, *Historia de los Museos en México*, Ciudad de México, Edición BANAMEX/Promotora de Comercialización Directa S.A. de C.V., México, 1987.
2. *Ibid.*
3. *Ibid.*
4. Daniel Rubín de la Borbolla, «La importancia del museo en la universidad latinoamericana», ponencia presentada en la mesa redonda sobre museos y galerías de artes plásticas, Segunda Conferencia Latinoamericana sobre Difusión Cultural y Extensión Universitaria, 20-26 de febrero de 1972.
5. *Ibid.*

Un puente sobre el Pacífico: el Museo de Arte de la Universidad de Oregón

David Alan Robertson

El Museo de Arte de la Universidad de Oregón (UOMA – University of Oregon Museum of Art) tuvo desde sus inicios un claro designio. Fundado en 1932 como centro de estudios de la cultura asiática, el Museo desempeña aún este papel, ayudando a comprender las culturas asiáticas, de la manera más amplia posible, por medio del estudio de las artes plásticas. Esta responsabilidad se ha acrecentado en los últimos años, a medida que se afianzaban los vínculos sociales, culturales y económicos del Estado de Oregón con el Japón, la República de Corea, el Sudeste asiático, Taiwán y, muy recientemente, la China. Tras ocupar el cargo de director de museo en el Dickinson College de Carlisle (Pensilvania) y en la Universidad Loyola, en Chicago, David Robertson fue nombrado director del UOMA en 1996. A lo largo de su trayectoria profesional predomina el trabajo en museos universitarios, entre ellos el Centro de Arte Británico de Yale, New Haven (Connecticut), y el Museo de Arte y Arqueología de la Universidad de Missouri. También trabajó en el Museo y Biblioteca Rosenbach de Filadelfia y en el Victoria & Albert Museum de Londres. Desde su llegada a Oregón ha conducido el UOMA hacia la revitalización de su cometido histórico, esto es, dedicarse a las artes de las riberas del Pacífico. Igualmente, ha establecido importantes relaciones con instituciones gemelas de Asia y los Estados Unidos, con el fin de intercambiar programas, colecciones y exposiciones.

Las gran migración durante los decenios de 1840 y 1850 que llevó a los pioneros a establecerse en Oregón continúa ocupando un lugar preponderante en la mitología estadounidense. En su mayoría, las personas y familias que hicieron el trayecto eran granjeros de origen inglés o escocés, relativamente prósperos e instruidos. El hecho de cambiar de vida y echar raíces en un nuevo lugar exigía considerables recursos, una actitud pragmática y una cuidadosa planificación. Una vez asentados en el fértil valle de Willamette (Oregón), los colonos no tardaron en reproducir el entorno físico que habían dejado atrás, dando a sus ciudades nombres como Portland, Albany o Salem en recuerdo de su antiguo hogar en Nueva Inglaterra. Muy pronto empezaron a construir iglesias, escuelas y colegios de modo no muy distinto a lo que habían hecho sus antepasados procedentes de Inglaterra cuando arribaron a la costa Este de los Estados Unidos. Aunque el movimiento migratorio los empujó hasta los confines occidentales del país, llevándolos a la costa del Pacífico, durante décadas permanecieron esencialmente ligados al Este de los Estados Unidos por su identidad social y cultural.

Poco después de la llegada de los colonos empezaron a instalarse en la región grupos de chinos y, más tarde, de japoneses. Aquellos «extranjeros» de singular aspecto, lenguaje y usos religiosos extraños, llevaban una vida difícil y marginal, trabajando como obreros en las minas o el tendido del ferrocarril. Como sus vecinos anglosajones, habían llegado a la costa Oeste de los Estados Unidos en busca de oportunidades económicas, huyendo igualmente de los conflictos civiles y la depresión económica que siguieron a la Guerra del Opio.

Durante el siglo XIX, los intercambios culturales dentro de la región y el comercio entre Oregón y Asia se vieron reducidos en gran medida como consecuencia de las actitudes sociales negativas. Y al

fundar las grandes universidades del noroeste del Pacífico – Willamette, Washington, Pacífico y Oregón – a mediados del siglo XIX, sólo se consideró un programa de estudios de corte europeo tradicional. El latín y el griego eran requisitos fundamentales, mientras que el estudio de lenguas asiáticas sólo apareció más de medio siglo más tarde. Hasta bien entrado el siglo XX, en Oregón se había afianzado un estilo de vida netamente eurocentrista. Con la excepción de las actividades navieras y pesqueras de la costa, el océano Pacífico representaba más una barrera que una oportunidad para aquellos pioneros franqueadores de tierras.

El Este se da cita con el Oeste

En 1921 ocurrió en Eugene algo que iba a cambiar de forma irreversible la visión del mundo predominante en el Estado: la Universidad de Oregón recibió la donación de una importante colección de arte asiático, con magníficos exponentes de muebles, textiles, cerámicas y piezas de jade de la época imperial china, así como objetos japoneses, coreanos y del Sudeste asiático. Diez años más tarde, la Universidad finalizaba la construcción de un edificio de 3.000 m² destinado a albergar, repartida en 13 salas, esa colección de más de 3.000 obras de arte. Las instalaciones también daban cabida a una bien surtida biblioteca de investigación sobre cultura y arte asiáticos. Fundado inicialmente como centro de estudios, el Museo de Arte de la Universidad de Oregón quedó dedicado al ideal de lograr que «el Occidente y el Oriente puedan darse cita en las costas del Pacífico trabajando lazos de amistad y ayuda mutua», para citar las palabras de Gertrude Bass Warner, mecenas del Museo. El Museo, a la sazón el mayor edificio del campus y también uno de los mayores museos universitarios del país, dominaba el conjunto de edificios de su entorno.



Gertrude Bass Warner, mecenas, fundadora y primera directora del Museo, pronuncia el discurso de inauguración de las galerías en 1933.

Situado hoy en día en el corazón del campus, el Museo de Arte de la Universidad de Oregón ha venido ejerciendo durante más de seis décadas la función de puente cultural con Asia, en beneficio tanto de la Universidad como del Estado y la región entera. El objetivo de sus fundadores, el entonces presidente de la Universidad, Prince Lucien

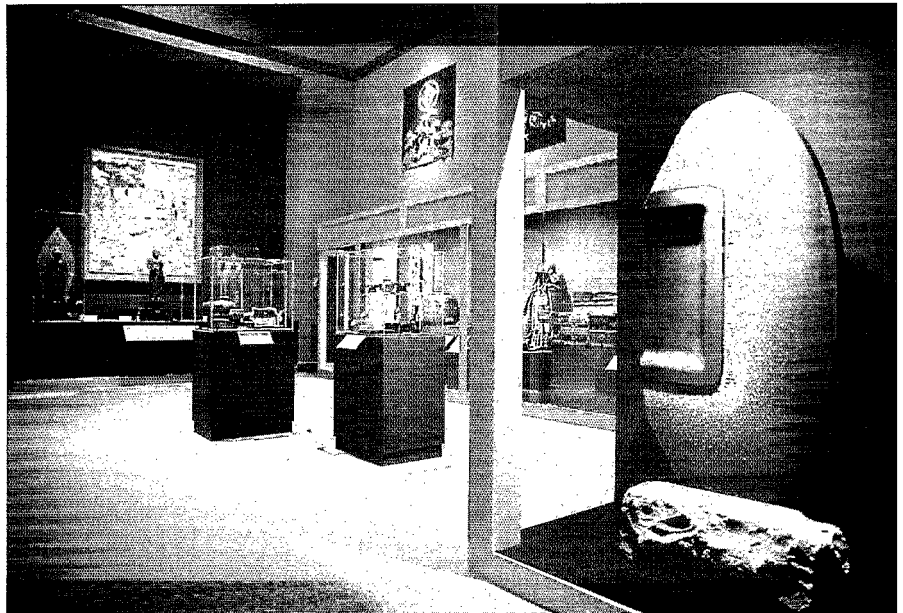
Campbell, y su mecenas y primera directora, Gertrude Bass Warner, era que los futuros dirigentes del Estado conocieran la belleza, historia y antigüedad de las culturas asiáticas mediante ese lenguaje universal que son las artes plásticas, «cuya aprehensión», según Warner, «hace del mundo entero una familia». Como el tiempo iba a demostrar, el hecho de situar un centro cultural de esa importancia en el corazón de la Universidad garantizaba un diálogo abierto y respetuoso sobre las diferencias culturales y los vínculos que, por encima de ellas, unen a todos los seres humanos. La decisión de Campbell y Warner de crear un museo tan especializado dentro de la Universidad (en lugar de elegir un centro cívico como en Portland) lo situaba en un medio muy influyente y en un centro intelectualmente protegido para la libre circulación de ideas. En esencia, lo que hicieron fue abrir a la cultura asiática el programa de estudios de humanidades de la Universidad que hasta entonces estaba caracterizado por su eurocentrismo.

Para comprender el profundo significado de esta misión del museo, cabe recordar que en la misma época las cámaras legislativas de los Estados de Oregón y Washington aprobaban medidas que restringían manifiestamente los derechos cívicos y de propiedad de la tierra de los individuos de origen chino y japonés. Durante las décadas que siguieron, la fundación del Museo demostró ser útil no sólo para combatir los prejuicios e influir en el carácter de la enseñanza universitaria, sino también para ayudar a construir rápidamente los lazos sociales, culturales y económicos que Oregón iba a forjar con Asia. En la actualidad, el Museo continúa desempeñando un papel importante en la tarea de allanar las inevitables dificultades que resultan de los profundos cambios demográficos y de la reciente transformación de nuestra economía regional dependiente, sobre todo

de la madera, en una economía mundial de carácter esencialmente tecnológico.

En la actualidad, Oregón mantiene vínculos muy estrechos con Asia. Numerosas empresas asiáticas realizan contribuciones esenciales al sector de la alta tecnología que se está desarrollando en el territorio, y han implantado sus propias fábricas y sedes a lo largo del histórico corredor del valle Willamette, entre Portland y Eugene. Por otra parte, el 64% de las exportaciones de Oregón se destinan hoy al Japón, la República de Corea, China, Taiwán y el Sudeste asiático. Estas relaciones económicas han hecho de Oregón, California y Washington los Estados más afectados por la reciente crisis que ha sacudido las economías asiáticas. Estos sobresaltos económicos de alcance mundial confieren mayor importancia a la función histórica del museo, esto es, la de mantener y alimentar un vínculo humano continuo y fundamental con Asia.

Dentro de la Universidad, muchas cosas han cambiado desde la creación del Museo. Actualmente, más de 90 profesores enseñan en el Centro de Estudios de Asia y el Pacífico de la Universidad de Oregón, que es una rama del Museo de Arte. Esos profesores imparten cursos sobre materias tan dispares como la arqueología china o las técnicas empresariales modernas en Corea, y los alumnos no sólo estudian las lenguas asiáticas que se estudian tradicionalmente, como el mandarín o el coreano, sino también otras que se enseñan con menos frecuencia, como el vietnamita o el indonesio. Los programas de intercambio de estudiantes de la Universidad de Oregón, que puso en marcha desde los primeros tiempos la propia Gertrude Bass Warner, acogen sobre todo a estudiantes japoneses y coreanos. Actualmente, la Universidad de Oregón es conocida por contar con uno de los más amplios programas de intercambio de estudiantes entre universidades públicas de los Estados Unidos.

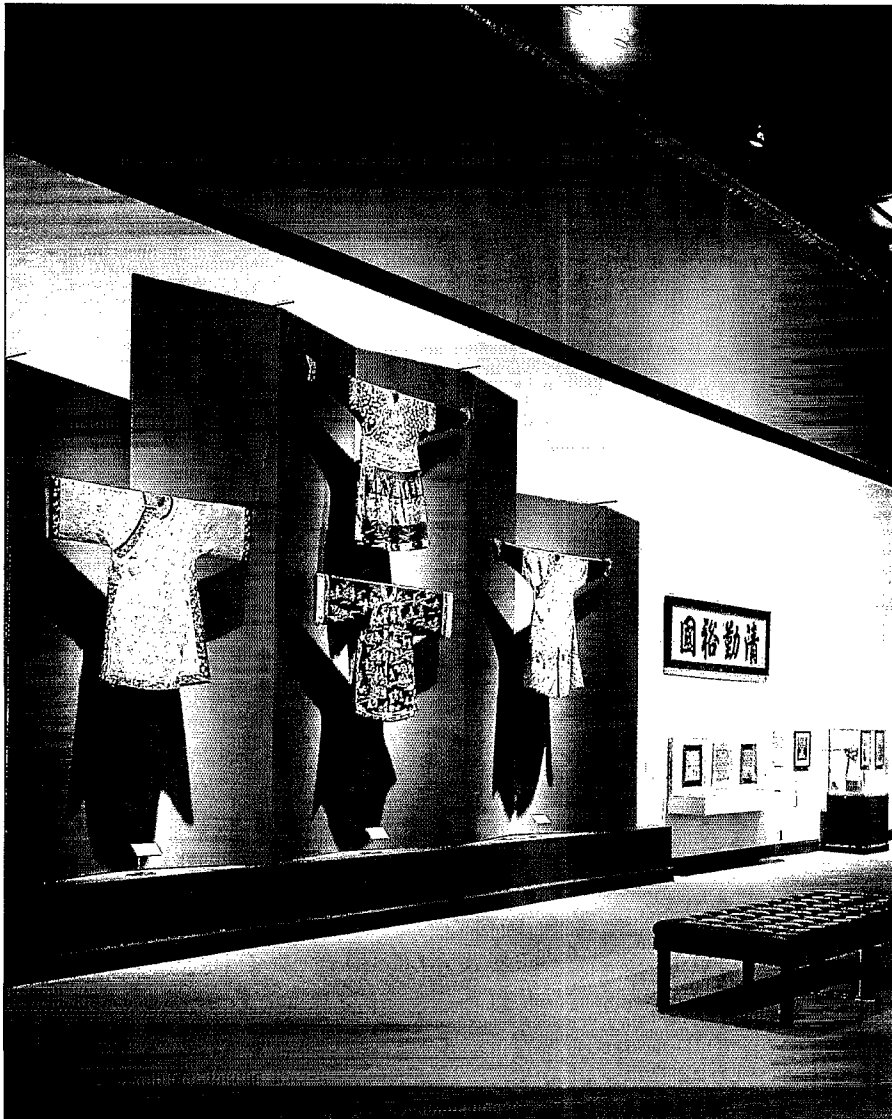


© Foto: cortesía del autor

Una tradición viva sustentada por relaciones de colaboración

El UOMA sigue siendo un puente cultural con Asia para el Estado y la región. Hoy en día es el mayor museo entre Portland y Sacramento (California), y uno de los dos museos de arte de Oregón adscritos a la Asociación Estadounidense de Museos. Su condición histórica de «centro de estudios» ha cobrado un nuevo impulso en los últimos tiempos, con magníficas exposiciones destinadas a todo tipo de público. El edificio recibe más de 50.000 visitantes al año y da trabajo a 14 personas, además de contar con un cuerpo de más de 300 voluntarios. El UOMA desempeña asimismo una función destacada en materia de actividades o acuerdos de intercambio cultural. Para forjar todos esos vínculos, el Museo se ha valido en buena medida de sus crecientes relaciones de colaboración con otros museos universitarios estadounidenses, lo que ha servido para ensanchar el diálogo intercultural entre Estados Unidos y Asia, tanto en el plano nacional como en el núcleo de muchas universidades. A esca-

El ala Fay Boyer Preble y Virginia Cooke Murphy, dedicada al arte japonés, recientemente renovada.



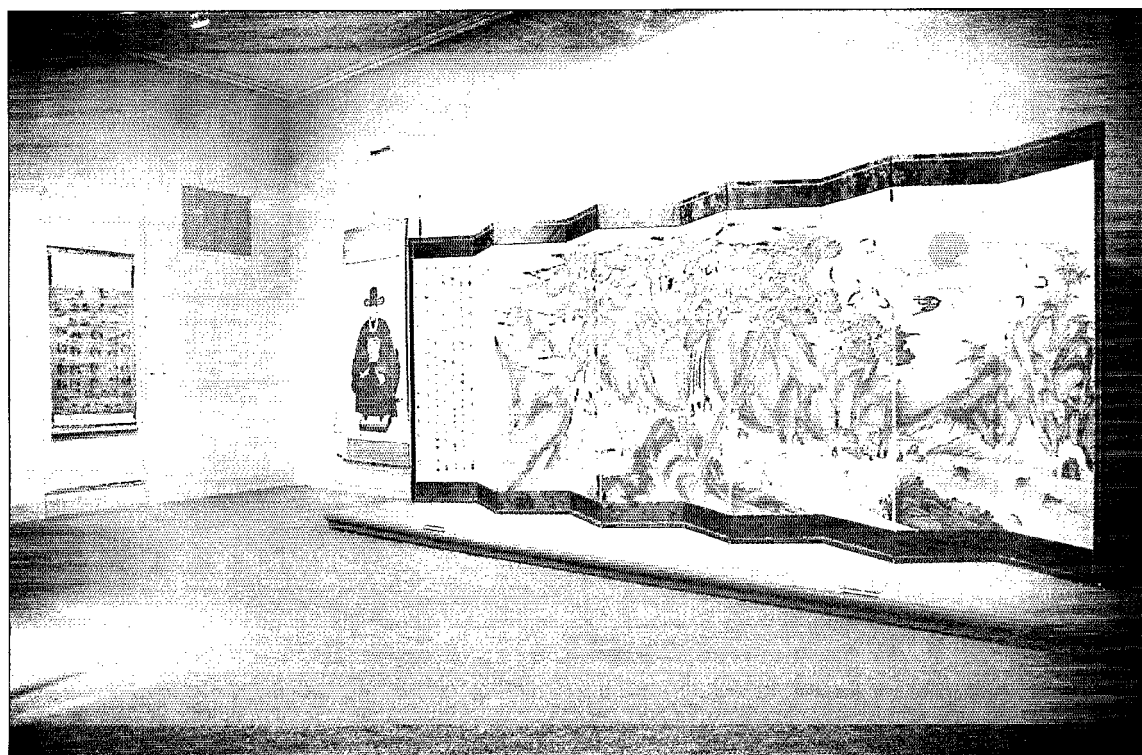
La sala original de arte chino del Museo de Arte de la Universidad de Oregón fue renovada en 1997. Los muebles, textiles, cerámicas y piezas de jade que se exponen, provienen principalmente del periodo del Emperador Qianlong.

la regional, el UOMA sirve de telón de fondo cultural para reuniones de negocios internacionales y de centro de acogida a dignatarios asiáticos que visitan la Universidad y el Estado.

En los últimos años, se ha destacado especialmente la red de relaciones que ha tejido el UOMA para el intercambio de exposiciones y el préstamo recíproco de objetos con la República de Corea y el Japón. Estas alianzas son fruto de las relaciones de intercambio de estudiantes y

profesores de la Universidad con otros países y, en el caso de la Universidad de Corea, de un intercambio de exposiciones entre los respectivos museos. Actualmente se está reforzando este tipo de vínculos con la Universidad de Waseda y la Universidad de Meiji (ambas en Tokio), así como las relaciones por cierto insólitas pero dinámicas con empresas como el Estudio de Diseño Textil NUNO (Tokio).

Las exposiciones realizadas en 1997 y 1998 («Aroma de tinta: pintura de intelectuales coreanos de la dinastía Choson de la colección de la Universidad de Corea»; «Tesoros del arte coreano del Museo de Arte de la Universidad de Oregón») constituyen sendos ejemplos de las relaciones de colaboración nacional e internacional que mantiene el UOMA en su afán de propiciar el entendimiento mundial. La primera de estas exposiciones, ideada por el Museo de Arte David y Alfred Smart de la Universidad de Chicago y organizada por el Museo de la Universidad de Corea, fue una exposición itinerante de pinturas al pincel de eruditos coreanos que recorrió todo el país. Financiada por la empresa coreana Hyundai, esa exposición viajó también a Berkeley (Universidad de California en Los Ángeles), Columbia y Pensilvania, así como a Chicago y Oregón. El UOMA aprovechó esa oportunidad para montar una exposición paralela con su propia colección de antigüedades coreanas (cerámica, textiles y pintura de rollos y biombos). En torno a esas exposiciones se organizó un variado repertorio de actividades dedicadas a hitos culturales, económicos y sociales de la historia y la sociedad coreanas de hoy. Tanto o más importante que todo ello fue el hecho de que esas exposiciones brindaran al Museo una oportunidad inmejorable para recabar la participación activa de la creciente población de coreanos y coreano-estadounidenses de la región. Entre otras, ayudaron a elaborar el programa organizaciones como la de



© Foto: cortesía del autor

Ciudades Hermanadas Eugene-Chinju (Corea), las iglesias y coros coreanos de la región y las cámaras de comercio coreano-estadounidenses de Portland y Eugene. El programa de la exposición incluía conferencias dictadas por figuras de prestigio internacional en el campo de la historia del arte y la cultura u otros aspectos sociales y políticos contemporáneos relacionados con la península de Corea, así como actuaciones musicales, actividades culturales para niños y jornadas culturales familiares para toda la comunidad.

La participación de la empresa Hyundai como patrocinadora resultó oportuna. En aquel momento, Hyundai estaba a punto de completar la construcción en Eugene de su mayor fábrica de microprocesadores electrónicos fuera de la República de Corea, cuya apertura era inminente. Los problemas e inquietudes ligados a la creciente implantación de empresas extranjeras en el valle de Willamette han dado lugar a frecuentes y encendidos debates entre muchos de los habitantes de la región. La exposición de arte coreano aportó a esa polémica una dimensión cultural más profunda, acorde con la misión histórica primordial del Museo. La respuesta a aquellas exposiciones puede calificarse de extraordinaria. El mayor conocimiento de la República de

Corea en la comunidad, nuestras crecientes relaciones económicas y nuestra pertenencia común a las riberas del Pacífico, se tradujeron en un gran interés por el programa y una tasa de afluencia superior a la de las grandes ciudades que albergaron la exposición de «Pintura de intelectuales».

Tras haber acogido a administradores, conservadores y profesores de la Universidad de Corea durante la exposición, el gobierno de Oregón dio varios pasos importantes. Entabló por primera vez conversaciones con la empresa Hyundai para poner en marcha programas de prácticas destinados a estudiantes y negociar la posibilidad de que la empresa donara fondos a la Universidad. Por otra parte, la exposición sirvió de acicate para catalogar los libros de texto en coreano donados por la Fundación de Corea a la Biblioteca Knight de la Universidad. Además, esas crecientes relaciones movieron a la Universidad a revitalizar su determinación de enseñar la lengua coreana. Por último, la Universidad financió un viaje de estudios e investigación del conservador y profesor de arte asiático del Museo, cuya estancia en la República de Corea condujo a la creación del primer curso de historia del arte coreano que se imparte en la Universidad de Oregón.

La exposición «Tesoros de la colección de arte coreano», 1997-1998.

Poco después del cierre de la exposición, el Dr. David Frohnmayer, Presidente de la Universidad de Oregón, otros miembros de la administración y el autor de este artículo, viajamos a Seúl con la voluntad de dinamizar nuestra asociación de ex alumnos en ese país, consolidar nuestros acuerdos de intercambio educativo con varias instituciones coreanas, visitar al representante comercial de la Fundación de Corea y Oregón, y establecer por primera vez relaciones oficiales con la Universidad de Corea, que iban a dar lugar a un fructífero y continuo intercambio. Por ejemplo, el Museo de la Universidad de Corea se ocupó de organizar y montar en Seúl la exposición de importantes pinturas de las Diamond Mountains correspondientes a la dinastía Choson y pertenecientes a los fondos del UOMA, e hizo también las veces de intermediario para el préstamo de esas telas al Museo de Arte de Ilmin (Seúl) para una gran exposición centrada en imágenes de las Diamond Mountains celebrada durante el verano de 1999. Aprovechando la ocasión, se invitó a participar en esta exposición a Oh Mee Lee, licenciado en historia del arte por la Universidad de Oregón, cuya tesis versaba sobre esas pinturas. Yoon Se-Young, Rector de la Universidad de Corea, y Kim Woo-Lim, conservador, pusieron también su saber al servicio de nuestra creciente colección de arte coreano y nos ayudaron a evaluar su futuro desarrollo.

En colaboración con el Haverford College (Pensilvania), el UOMA acogió en 1998 la exposición «Meiji en imágenes: el Emperador y su era». Se trata de una serie de grabados en bloques de madera que ilustran las radicales trans-

formaciones culturales que sufrió el Japón en el siglo XIX, durante el mandato del muy occidentalizado Emperador Meiji. Para facilitar esa inmersión en la cultura japonesa, el UOMA elaboró e incorporó a su sitio Web información complementaria sobre la exposición, enlazándola con el sitio educativo de Haverford. Por otra parte, Cynthia Bogel, profesora agregada de arte japonés de la Universidad de Oregón, preparó cursos sobre la era Meiji y sobre los grabados japoneses sirviéndose de las colecciones y exposiciones del Museo. Además, en colaboración con estudiantes de tercer grado, organizó una exposición complementaria, a partir de nuestras propias colecciones, titulada «Fabricado en Meiji» y que presentaba piezas de laca, cerámica, pinturas y mobiliario. Jon Schleuning, Presidente del Consejo del Museo, y Gunkatsu Kano, Cónsul General del Japón, inauguraron oficialmente ambas exposiciones, que posteriormente batirían récords de afluencia.

El UOMA y el Museo de Arte Smart aunaron sus fuerzas de nuevo en 1999, concentrándose, para esa ocasión, en el arte chino contemporáneo. A cargo de Wu Hung, célebre experto en arte chino, se organizó una exposición titulada: «La fugacidad: el arte chino al final del siglo XX». Esta exposición de arte experimental se centra en el papel del individuo en la China contemporánea para promover el cambio, tema especialmente oportuno en el contexto del Estado de Oregón, que se dispone a crear una delegación comercial en la República Popular de China. La exposición y el programa ofrecían un valioso atisbo de lo que es la vida en la China contemporánea, poniendo de relieve muchas de las

grandes cuestiones que suscita el hecho de entablar relaciones con ese país, el más poblado del planeta y último gran Estado comunista.

Entre las iniciativas de colaboración internacional actualmente en marcha cabe destacar la organización en Portland de una exposición y un desfile de modas paralelo sobre la alta costura japonesa del Estudio de Diseño Textil NUNO (Tokio). También estamos participando en una exposición itinerante internacional y el correspondiente programa sobre el desarrollo del teatro en el Japón, elaborada a partir de las colecciones del Museo Conmemorativo de Teatro Tsubouchi, de la Universidad de Waseda, en colaboración con este museo y la Escuela de Estudios Orientales y Africanos de la Universidad de Londres.

El Museo de Arte de la Universidad de Oregón fue fundado a principios del siglo XX con el noble propósito de propiciar un conocimiento y un entendimiento más profundos de las gentes, el arte y las culturas de Asia. El resultado de su ardua labor ha contribuido a poner relieve el carácter unificador de las relaciones fundadas en los valores comunes a toda la humanidad. Como centro de estudios de las culturas asiáticas, el UOMA se ha servido de sus programas de exposición y sus colecciones cada vez más ricas (constituidas actualmente por más de 12.500 objetos) para inducir en los planos regional y nacional diversos debates sobre cuestiones culturales, históricas y contemporáneas, relacionadas con Asia. En los decenios venideros, esta misión seguirá arrojando sus frutos, uniendo las riberas del Pacífico mediante un puente erigido sobre el estudio y la comprensión del arte. ■

Carnaval, críquet y cultura: la vida del museo en Antigua y Barbuda

Arthur Gillette

Con una población total de unos 65.000 habitantes, Antigua y Barbuda, la diminuta nación insular del Caribe puede vanagloriarse de una actividad museística sorprendentemente dinámica y proyectada hacia el futuro. Además de dos centros del patrimonio rural – el Centro Histórico Dow's Hill y el ingenio azucarero del siglo XVII Betty's Hope, en estado de funcionamiento – Antigua y Barbuda cuenta con un museo nacional en la ciudad de St. John's, su capital, y con un museo de sitio – Nelson's Dockyard (los Astilleros de Nelson) – ubicado en el Puerto Inglés, antiguo centro de reparaciones de la flota británica, actualmente atestado de yates de diversas nacionalidades. Arthur Gillette, antiguo redactor jefe de Museum internacional, se dedica desde su retiro, en 1998, a escribir sobre temas del patrimonio cultural y a servir de guía en «paseos por la historia de París». En este artículo, Arthur Gillette, veterano navegante, comparte con nosotros su descubrimiento después de haber navegado en el Puerto Inglés con su bote Amity.

© Museo de Antigua y Barbuda



Una visitante «le da a la cacero».

El Museo de Antigua y Barbuda fue fundado en 1985. Su creación se debió un tanto al azar, tras una exposición temporal celebrada en 1984 para conmemorar el 150º aniversario de la emancipación de los esclavos en las colonias de las Indias Occidentales británicas. Esa exposición, que tuvo gran éxito, fue organizada en el vestíbulo principal de lo que había sido un bello Palacio de Justicia construido en 1750 con piedra local y que a principios del decenio de los ochenta sólo se utilizaba para almacenar archivos. El éxito de la exposición suscitó un gran entusiasmo en el entonces Ministro de Educación, quien dijo al conservador de la exposición, Desmond Nicholson: «Esto es maravilloso, pero efímero. Quiero que llene este vestíbulo de objetos de nuestra historia para que se expongan de forma permanente».

Y en efecto, Des Nicholson «llenó el vestíbulo», con el patrocinio de la Sociedad Histórica y Arqueológica, con apoyo del Gobierno para la creación de la infraestructura y la contratación de personal, y gracias a una ayuda inicial de la UNESCO y a la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (CIDA). Hoy día, y pese a que no dispone de medios para adquirir modernos dispositivos museográficos como vídeos interactivos, el museo vibra, pleno de vida.

La entrada principal refleja ya el tono alegre que se ha querido imprimir a todo el museo. Bajo un pórtico neoclásico, dos cañones británicos del siglo XIX flanquean la puerta (también al estilo de un museo neoclásico). Sin embargo, es imposible no observar a un lado la explicación del nuevo escudo de armas del país, que obtuvo la independencia en 1981: un reluciente y amarillo sol de esperanza se eleva sobre el mar del Caribe, eternamente azul.

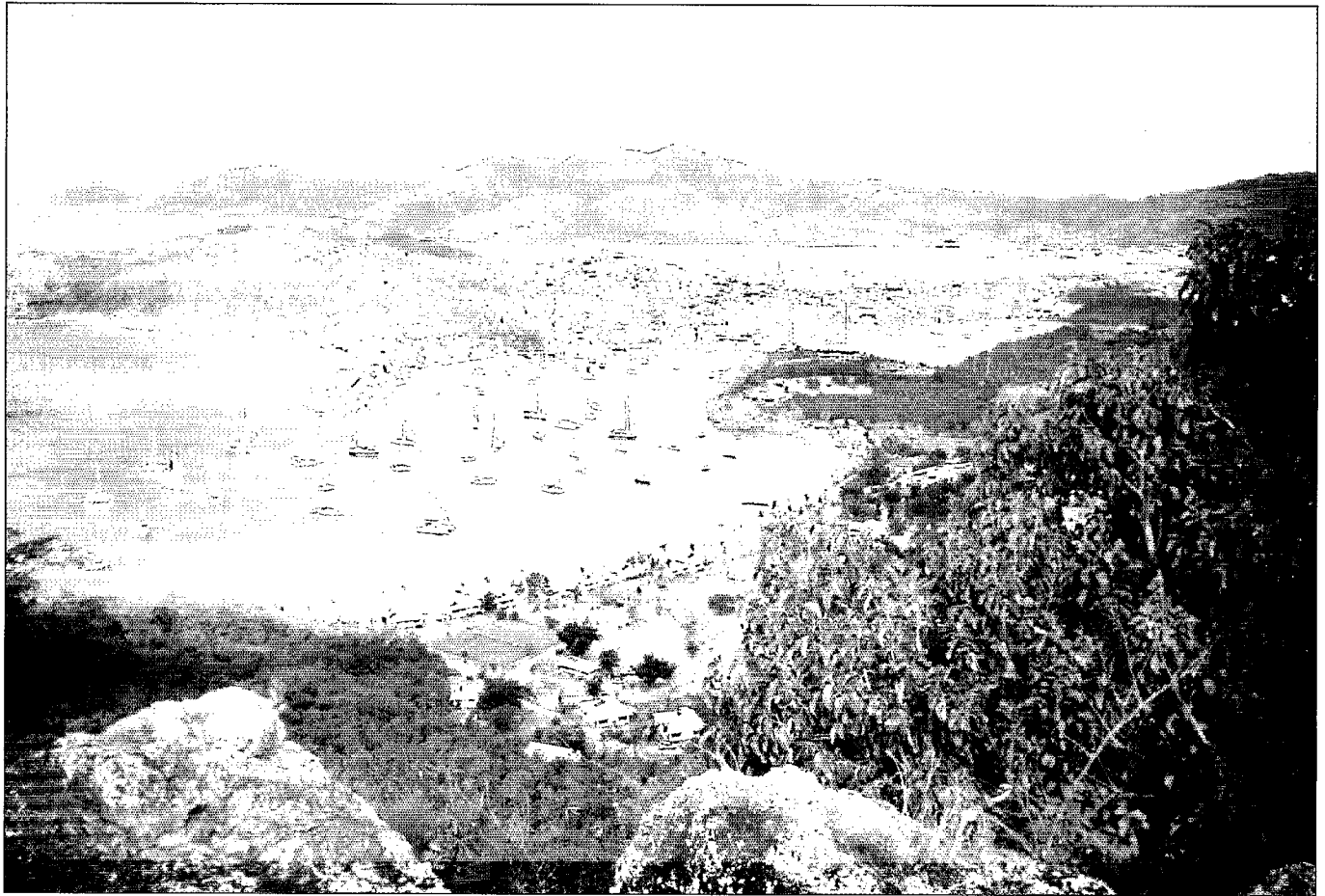
Al entrar, un grupo de escolares uniformados son asaltados por una réplica de la excepcional ballena jorobada, de Antigua, que se zambulle saltando desde

el techo, para encontrarse a continuación ante un enorme tocado diseñado para los carnavales de 1987 en que se rindió tributo a la estrella del *reggae* jamaicano Bob Marley («No woman, no cry?»). Reponiéndose aún de la sorpresa, los niños son atraídos por una reconstrucción a media escala de una morada arawak prehistórica en la que pueden admirar una piragua hecha a partir de un tronco de árbol, una bolsa tejida de caña para extraer el jugo venenoso de la mandioca para hacerla comestible, y una choza de estilo tipi, de cuyo soporte central cuelgan dos cestas – para preservar y reverenciar el cráneo de los ancestros – que estaban vacías, según me informaron.

A lo largo de todo el vestíbulo, en el sentido opuesto a las agujas del reloj, hay paneles explicativos que guían al visitante a lo largo de la historia del país, desde las erupciones volcánicas, ocurridas hace millones de años, que crearon las islas Antigua y Barbuda, pasando por la primera vivienda que data del año 3000 antes de Cristo y la llegada de los arawaks a principios de la era cristiana y la de Cristóbal Colón (llegada y *no* «descubrimiento», pues la isla ya estaba habitada), el 11 de noviembre de 1493. Colón la bautizó a partir del nombre de Santa María la Antigua, una capilla de la Catedral de Sevilla donde había rezado antes de iniciar su viaje.

La colonización británica y la tríada esclavitud-plantaciones-azúcar son presentadas e ilustradas en toda su crueldad y ambigüedad. Los misioneros cristianos, por ejemplo, predicaban a los esclavos, simultáneamente, la igualdad de todos los seres humanos y la obediencia y la aceptación del sufrimiento.

Entre los objetos especialmente atractivos del Museo se encuentran: una colección de finas conchas que van del «cono del alfabeto» a la «vieira zigzagueante»; una graciosa y diminuta rana de ojos prominentes que lleva el nombre científico más largo de su especie, *Eleuthrodactylus*



Vista panorámica de los Astilleros de Nelson y el Puerto Inglés.

martinicensis; una punta de flecha fabricada a partir de la espina de una raya; una mangosta disecada de largos dientes (la mangosta fue importada de la India en el siglo XVIII para combatir la plaga de ratas de los cañaverales, pero la estrategia falló porque la mangosta es un animal diurno, mientras que las ratas son en su mayoría nocturnas); y fotos de las miserables chozas de juncos y argamasa en que vivían los habitantes de Antigua hasta bien entrado el decenio de 1940.

El Museo invita a los visitantes a tocar ciertos objetos, tales como una gastada piedra *zemi* arawak, acariciada por los nativos para alejar a los espíritus malignos, y un tablero *warri* que recuerda que los esclavos venidos de África importaron este juego, del que se dice que es tan complejo como el ajedrez. Señalemos que los taxistas de Antigua que esperan clientes pasan el tiempo practicando este juego, y que Trevor (Simple) Simon, ciudadano de Antigua, es campeón mundial de *warri*.

Antes dije que el Museo «vibra» de vida. Pues bien, sería más preciso hablar de «tintineo» o «tañido» cuando, incapaces

de resistir a la tentación, los visitantes, jóvenes y mayores, se lanzan a «darle a la cacerola», es decir, a tocar el tambor de una banda de percusión. Otros objetos que se invita a tocar, entre ellos botellas del siglo XIX, planchas de vapor de principios del siglo XX y una centralita de teléfonos de los años sesenta nos conducen de nuevo bajo la ballena jorobada y la máscara de carnaval de Bob Marley, hacia los dos últimos objetos de la colección permanente, posiblemente los más apreciados por los habitantes de Antigua: el bate y la pelota con los que, durante un partido celebrado entre las Indias Occidentales e Inglaterra en 1986, Sir Vivian (Viv) Richards, originario de Antigua, logró la centuria (100 carreras) más veloz de la historia del críquet.

El capital y el clima

«¿Cuáles son los principales problemas que debe afrontar?», pregunté a Michèle Henry, sucesora de Desmond Nicholson en la dirección ejecutiva del Museo. Para Michèle Henry, nacida en Trinidad y de formación bancaria, un director de museo

en Antigua debe cumplir muy diversas funciones. No obstante, cuando vuelva un colega suyo que se ha ido al extranjero para estudiar museología, tiene la intención de centrarse en la administración del museo.

Michèle Henry responde a mi pregunta sin vacilar: «El problema número uno es el dinero. No queremos excluir a nadie, por lo que la entrada es gratuita. Lo que sí hacemos, no obstante, es proponer una contribución voluntaria de dos dólares por visitante». Este donativo puede depositarse en un centenario buzón, rojo y redondo, en el que figuran elegantemente inscritas las iniciales VR (Victoria Regina).

«El segundo problema es el clima. En St. John's suele hacer bastante calor y nuestro aire acondicionado es un punto de atracción. Pero cuando azota un huracán... ¡Cielos! En septiembre de 1998 se anunció la llegada de "Georges". Cubrimos nuestros ordenadores con plástico y rezamos. Georges rompió 180 cristales de las ventanas del museo, y tuvimos la gran suerte de no perder objetos preciosos, que en su mayoría no pueden asegurarse. El espacio también se está convirtiendo en un obstáculo. La gente dona de buen grado sus objetos familiares heredados. Pero nos encontramos ante el dilema de decidir entre el espacio dedicado a las exposiciones y el destinado al almacenamiento, sobre todo desde que nuestras exposiciones temporales («La esclavitud», «La independencia», etc.) atraen un gran número de visitantes».

Joan Baldwin, una voluntaria inglesa que «acoge» al público desde que se inauguró el Museo, ha estado escuchando e interviene: «La mayoría de nuestros visitantes son turistas y, cada vez más, hablan francés o español, y nosotros no». (El autor de estas líneas redactó una serie de folletos sobre el Museo en estos idiomas. ¡Al menos un problema resuelto!)



© Foto: cortesía de autor

Michèle Henry: «En cuanto a los visitantes, además de los estudiantes de secundaria que utilizan las exposiciones y los archivos del museo para sus trabajos de investigación, nos llegan grupos de alumnos de cerca de 1.500 niños al año. A los niños parece gustarles la visita, los profesores se muestran entusiasmados y nosotros sentimos que estamos haciendo algo realmente útil. Pero los demás visitantes son en su gran mayoría turistas extranjeros». «¿Hay algo malo en ello?», pregunto.

«No y sí» responde Michèle Henry. «No, porque los turistas que vienen generalmente disfrutan y aprenden. Con una hora aquí ya conocen algo sobre un país que la mayoría no había podido ni siquiera señalar en el mapa. No obstante, los grandes cruceros suelen atracar en la isla durante sólo unas cinco horas, un tiempo demasiado breve que no incita a visitar nuestro Museo»; y continúa: «Lo realmente paradójico es que, teniendo como tienen aquí su historia narrada en toda su riqueza, y de forma gratuita, no son muchos los adultos de Antigua que vienen a visitarnos. Sé que esto también ocurre en otros lugares de las Indias Occidentales. De alguna manera, los museos todavía no forman parte de la cultura caribeña». El primer director del Museo, Des Nicholson, asiente. Me cuenta que una vez un camionero fue (¿por error?) a visitar una de las primeras exposiciones del Museo. El hombre contempló los objetos a su alrededor con un aire

Hermosa arquitectura del siglo XVIII en los Astilleros de Nelson.

El «abuelo del patrimonio» de Antigua y Barbuda

Física y mentalmente vivaz a los 73 años, Desmond Nicholson llegó a Antigua y se dedicó a la museografía casi por azar. El padre de Desmond, deseoso de atravesar los océanos después de haber servido en la Marina Real durante la Segunda Guerra Mundial, embarcó a la familia Nicholson en un velero de 22 metros rumbo a Australia cuando fue desmovilizado. No pasaron, sin embargo, del primer puerto de la escala transatlántica, Antigua.

Una cosa llevó a la otra y Des se encontró pronto capitaneando un barco turístico. Así conoció a Lisa, una pasajera americana que se convertiría en su mujer. En 1967, al recalar con unos clientes cansados de navegar en una cala de Antigua, Desmond tropezó con la mitad de un hacha arawak. Al día siguiente volvió con su hija Celia – que empezaba a caminar –, quien encontró la otra mitad del hacha. Intrigado, Des inició las investigaciones que han hecho de él, hoy día, «el abuelo del patrimonio» de Antigua, como dijo un periodista.

Converso con él en el cuartel de Artillería, un edificio del siglo XVIII situado en lo alto de una colina barrida por los alisios y que ahora es un almacén del Parque Nacional al que se trasladó la colección del Museo de los Astilleros de Nelson cuando pasó el huracán Georges.

Des apunta a sus objetos favoritos y explica: «Este fragmento de vasija fue encontrado en una plantación no lejos de aquí. ¡Ah!, y mire estos tubos de arcilla: por el tamaño de su diámetro se sabe de que época son. ¡Hum!... Este busto de Nelson tiene dos ojos; en realidad, uno de ellos debía ir tapado con un parche. ¡Oh! ¿y sabe por qué estas botellas del siglo XVIII tienen la base redonda? ¡No! Pues para que se mantengan tumbadas y los corchos estén siempre mojados y no puedan saltar».

¿El futuro de los museos de Antigua y Barbuda?

Des, que tiene la doble nacionalidad, la británica y de Antigua, se toma muy en serio la pregunta.

«Usted mismo ha visto que tenemos que atraer a un público local muy amplio – a los oficinistas, a las vendedoras del mercado, a los taxistas y ¿por qué no? a los “rastas” también».

«¿Cómo?» pregunto.

«Bueno, ya he mencionado el enfoque de *las tres C*. Luego, también hemos conseguido estimular la comunidad – y afortunadamente también a la empresa privada – con diversos programas de divulgación».

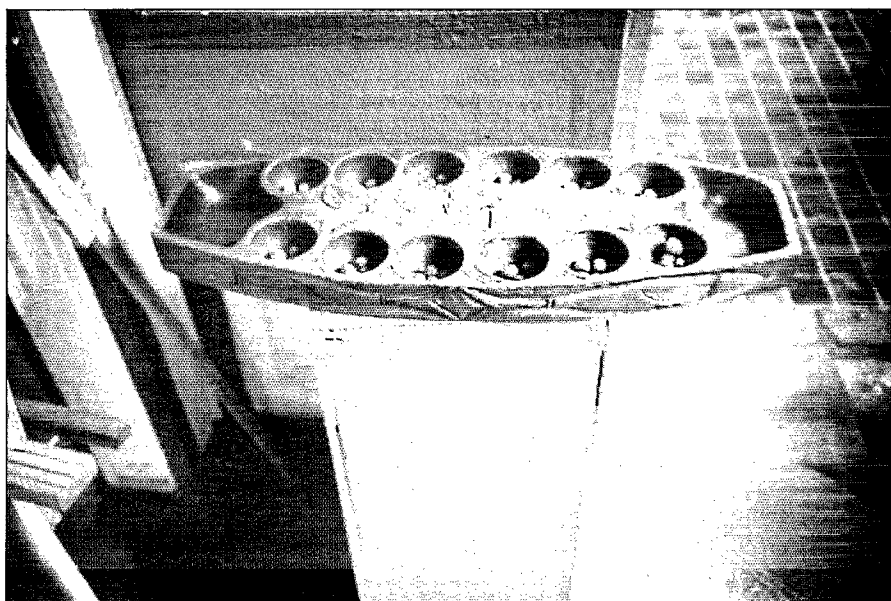
Des interrumpe la entrevista para dar la bienvenida a una familia de turistas americanos que ha entrado por la puerta del almacén, que habíamos dejado abierta para que corriera el aire.

«Mira, papá» dice un niño de 11 años y muestra a su padre una ballestilla de madera, antecesora del sextante.

Des y yo intercambiamos miradas, admirando la precocidad del niño.

«Mira aquí, muchacho.» Des se aclara la garganta. «¿Puedes decirnos por qué estas botellas tienen la base redonda?».

Al día siguiente de esta entrevista se cumplieron 50 años de la llegada de Desmond Nicholson por primera vez a Antigua.



Un tablero de wari que puede tocarse.

cada vez más asombrado y después salió sacudiendo la cabeza y, literalmente, gritando en dialecto «¿A quién le interesan estos cachivaches viejos?»

Por suerte, en el Museo de los Astilleros de Nelson, los únicos «cachivaches» que destruyó el huracán Georges fueron las etiquetas. Como el museo también sufrió un gran deterioro, Des trasladó todo lo que había en él a un local más seguro. Sin embargo, el emplazamiento de los Astilleros está en general intacto. Su arquitectura, de estilo georgiano, data principalmente de los siglos XVIII y XIX y su aparejo es de tipo flamenco, resistente (ya en la época) a los huracanes, en el que los ladrillos van dispuestos alternativamente a lo largo y a lo ancho.

Situado en el Puerto Inglés en la costa sur de Antigua, donde ya en el siglo XVII los barcos de línea británicos se refugiaban cuando arreciaba el huracán y donde siguen buscando cobijo hoy día las embarcaciones de todo el mundo, los Astilleros alcanzaron su apogeo a principios del siglo XIX cuando reparaban los buques británicos que protegían el lucrativo comercio del azúcar frente a las incursiones francesas. En él prestó sus servicios Horatio Nelson, que se casó con una mujer de las indias occidentales

a la que más tarde repudió para unirse a Lady Hamilton. Pero la historia de los Astilleros trasciende la del almirante tuerco que ganó la batalla de Trafalgar a costa de su vida.

Inaugurados en 1725 y puestos fuera de servicio en 1889, los Astilleros sobrevivieron a planes de convertirlos en una refinería de azúcar en 1914, a un deterioro tal que amenazaba la ruina en el decenio de 1930, y a los domingueros y a los refugiados de los huracanes dos decenios más tarde. Restaurados por iniciativa del padre de Desmond Nicholson bajo la supervisión de la asociación de Amigos del Puerto Inglés, los Astilleros, que en la actualidad constituyen la principal atracción del Parque Nacional de Antigua, son administrados por el Ministerio de Desarrollo Económico y Turismo. El Ministerio comparte la responsabilidad sobre el Museo de los Astilleros con la Sociedad Nacional de Historia y Arqueológica.

Un cartel de 1778 colgado en la Portería advierte «No se admiten extranjeros, extraños ni mujeres [...] No se permite a nadie fumar tabaco [...] marinos, soldados y sus mujeres no deben deambular por el astillero a horas indebidas». Hordas de turistas, escolares y navegantes se encargan hoy día de incumplir constantemente estas normas. Los Astilleros han cobrado nueva vida al destinarse los bellos y antiguos edificios a actividades comerciales. La Portería es ahora un banco, en el que «marinos, extranjeros y extraños» deambulan, aunque no fuman,

mientras esperan para cambiar dinero. El almacén de cobre y madera es ahora un hotel y el cobertizo del aserradero resuena con el zumbido de las máquinas de coser que parecen reparar metros interminables de velas. La antigua oficina de nóminas, el cuartel de los oficiales y el taller de mástiles han sido reconvertidos de forma semejante. En cambio, el Museo de los Astilleros, situado en la antigua dependencia de oficiales y empleados administrativos, ofrece en el momento de escribir este artículo un panorama desolador: sin techo ni muros, tan sólo vigas; una vitrina olvidada que contiene un modelo del *H.M.S. Victory* de Nelson y, curiosamente, un pavimento de color rojo. Pero al menos, el sonido de los martillos y las sierras anuncia su reconstrucción.

Al igual que el Museo Nacional de St. John's, los Astilleros de Nelson parecen más un enclave turístico que un lugar de esparcimiento para la población local. Durante más de dos meses que pasé allí, no vi prácticamente a ningún adulto de Antigua, aparte del personal, los taxistas, las mujeres del mercado que vendían camisetas y un vendedor de cerveza.

Le expuse mis dudas a Des de manera directa: «¿Qué tienen que ver los Astilleros con la Antigua de hoy? ¿No es en realidad un monumento al imperialismo británico?». «De ningún modo», replicó Des. «Es un monumento de Antigua porque fue construido por trabajadores esclavos. Pintamos de rojo los suelos del Museo para honrar su memoria y recordar su sufrimiento».

Desmond y la directora del Museo Nacional, Michèle Henry, coinciden, no obstante, en que hay que hacer aún más para acabar con la actitud de desinterés e incompreensión. «Lo que vamos a hacer», vaticina Des, «es centrarnos más en lo que yo llamo *las tres C*: más carnaval, más críquet y más cultura, tanto cultura africana como cultura de Antigua». ■

Innovación en Italia: el proyecto a.muse

Maurizio Maggi

Los profesionales de los museos y el público son conscientes, desde hace tiempo, de la inadecuación de los museos italianos, habida cuenta de los excepcionales tesoros artísticos que albergan. La necesidad de una reforma dio lugar a un importante proyecto piloto encaminado a determinar el rumbo de los cambios en curso a fin de mostrar el camino a los museos italianos e impulsar la comunicación entre las instituciones más emprendedoras. Maurizio Maggi es director científico del Instituto ARCH (Assessment and Research on Cultural Heritage) – Instituto de Evaluación e Investigación del Patrimonio Cultural – de la Fundación Rosselli de Turín, Italia, y fue administrador del proyecto de investigación a.muse. Ha llevado a cabo encuestas y ha publicado libros y artículos sobre el patrimonio cultural, la gestión del medio ambiente y el turismo sostenible.

En el decenio de 1980, los políticos, administradores públicos e intelectuales cobraron conciencia de que los museos italianos eran muy poco satisfactorios, en comparación con los de otros países. La ausencia de tiendas y servicios de restauración en los museos, el carácter estático de las exposiciones, la falta de agendas y los horarios de apertura poco convenientes fueron señalados como principales causas de una situación de retraso que el público ya había comprobado. Muchos de los administradores (en Italia, generalmente no eran los directores) consideraban a los museos como «vitrinas» que, por ser feos y polvorientos, necesitaban mejoras, en algunos casos mediante la imitación de los escaparates de otros países.

Como consecuencia lógica, las encuestas realizadas en este ámbito se basaron a menudo en enfoques de tipo empresarial, como la búsqueda de modelos de referencia, puesto que tenían esencialmente por objeto compensar una deficiencia técnica. Ahora bien, los museos no son empresas, aun cuando este tipo de enfoque pueda a veces ser útil para un análisis a corto plazo, y no se los puede estudiar mediante un análisis a corto plazo, en la medida en que no son fruto de un proceso de carácter comercial; por el contrario, son el resultado de un proceso social, con el agravante de que se trata de una sociedad compleja y cambiante. Por consiguiente, la brecha que se ha de reducir entre museos «avanzados» y «retrasados» es fundamentalmente de índole cultural, razón por la cual el método de los modelos de referencia es insuficiente y se requiere algo más.

Teniendo esto presente, en la primavera de 1997 el Instituto ARCH de la Fundación Rosselli, cumpliendo una tarea que le asignó la presidencia del Consejo de Ministros, emprendió un estudio denominado «a.muse», una sigla correspondiente a «Advanced Museums» (museos de vanguardia). El objetivo era

anticipar la innovación en vez de correr tras ella, sustituir con la planificación las reacciones contingentes ante las emergencias, e investigar las corrientes profundas de la transformación en el ámbito museístico internacional.

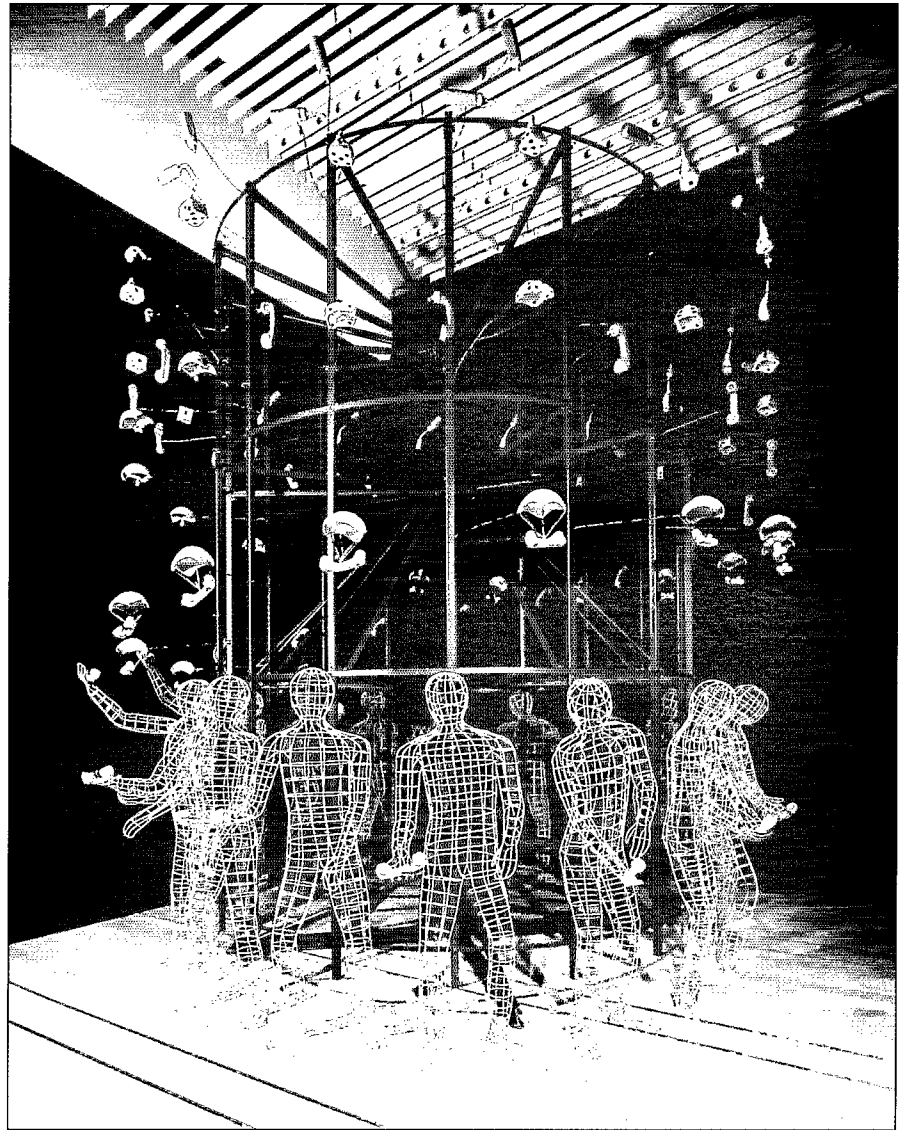
Se distribuyó un cuestionario a 1.250 museos de unos 40 países de todo el mundo. La encuesta dio excelentes resultados y, con una tasa de respuesta del 25%, representó la más importante que se ha realizado en Italia. No obstante, ésta no fue la principal fuente de información: la encuesta se basaba en el supuesto de que los museos reflejan a la comunidad en la que surgen, de modo que para conocerlos es necesario explorar el contexto social y cultural y tener contactos directos con personas capaces de comunicar el cúmulo de pasiones, ideas y esperanzas para el futuro que las estadísticas resultantes de un cuestionario, pese a su utilidad, no pueden proporcionar. En consecuencia, en el verano de 1997 el equipo de estudio del ARCH¹ se reunió con directores y profesionales de los museos en Italia, Francia, España, el Reino Unido, los Países Bajos y Suecia. En 1998, las reuniones se extendieron a países no europeos y se organizó una gira mundial de dos meses, con el apoyo de los Institutos de Cultura italianos, a fin de celebrar reuniones con museos y organismos culturales en Japón, Australia, Canadá y los Estados Unidos de América. La competencia y la disponibilidad, la curiosidad, el deseo de transmitir conocimientos a otras personas fueron las características observadas en las personas con las que nos reunimos, lo que nos permitió explotar más a fondo los resultados de los cuestionarios, además de aportar indicios más relevantes sobre las transformaciones en curso. Las limitaciones de tiempo y dinero nos impidieron hacer participar a los museos de los países menos desarrollados, lo que constituye una carencia que se ha de superar mediante investigaciones futuras.²

**Entre el Estado,
el mercado y la comunidad**

Aun dentro de la infinita diversidad que caracteriza y enriquece al mundo de los museos, es posible localizar algunas tipologías útiles para explicar la naturaleza de las transformaciones que se están produciendo.

El modelo de museo prevaleciente hasta el presente en Italia es el museo-enciclopedia, inspirado en el paradigma de la Ilustración en cuanto a la colección como ordenación de los conocimientos. Este modelo predomina particularmente entre los museos de ciencias naturales, pero también en los museos de arte, donde la exposición de las obras, organizada por escuelas, artistas y épocas, sigue un pauta estrictamente tradicional. Se considera al visitante como un estudiante, en el sentido tradicional del término, un elemento pasivo al que se transmite el conocimiento «en un solo sentido», una interpretación contraria a los modelos contemporáneos de aprendizaje. Es un museo fundamentalmente estático, ya que no requiere cambio alguno hasta que los conocimientos dentro de campo específico experimenten una revolución. Las modalidades de relación con otros museos dependen de las tradiciones del país.

Entre los museos de gran dimensión, sobre todo los museos privados o los que se encuentran en países donde la cultura no se basa tradicionalmente en subsidios públicos, está muy difundido el modelo del museo-empresa. Allí se considera que el visitante es un cliente al que se debe satisfacer, que posiblemente gastará dinero en la tienda y en la cafetería y que regresará o incitará a otros a visitar el museo (en este modelo, es escasa la diferencia entre una persona que paga dos visitas o dos personas que pagan una); utiliza todas las innovaciones (tecnológicas, de comunicación y comercialización) requeridas para atender las necesidades de los clientes. Es un museo dinámico

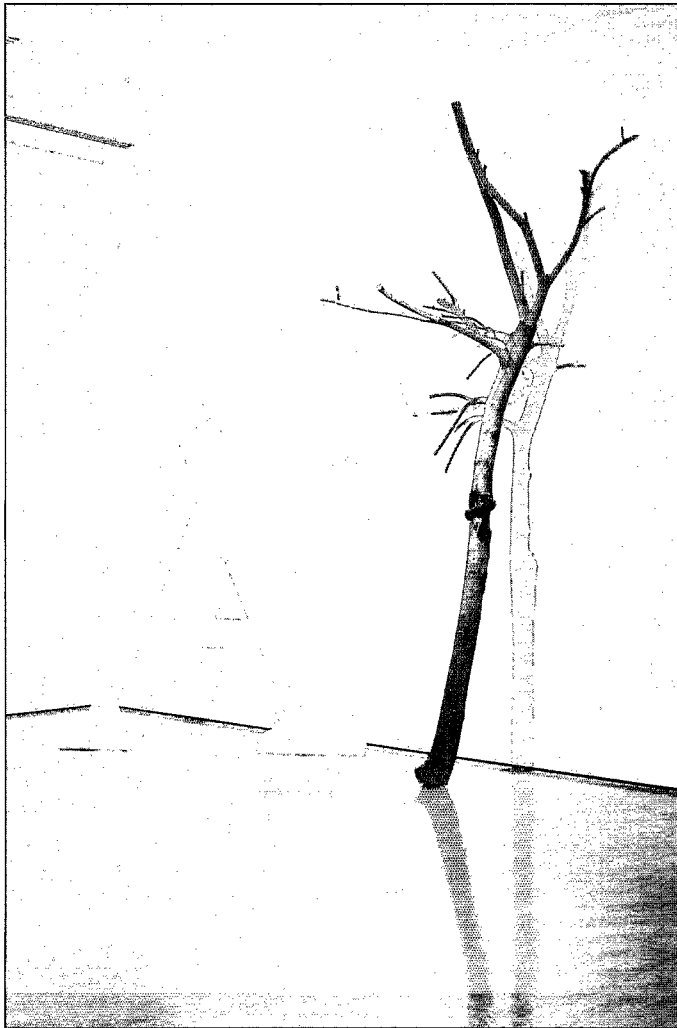


por lo que respecta a sus exposiciones, y hace hincapié en las muestras temporales a fin de atraer un mayor número de visitantes. Mantiene muchos contactos con otros museos, a menudo considerados competidores.

El museo de servicio público es una categoría muy difundida en Europa del Norte y el Reino Unido, donde los servicios públicos representan un contrato explícito entre los contribuyentes y el Estado. El visitante es un usuario que paga impuestos y ayuda a mantener el servicio público, y al que se debe satisfacer por razones de equidad fiscal; la atención se centra en el público, un concepto más amplio puesto que incluye a los no usuarios. Es un museo dinámico en lo referente a su planteamiento educativo, considerado como una de sus funciones más importantes. Sus contactos con

El museo ya no es una enciclopedia que organiza los conocimientos para visitantes pasivos, sino que se ha convertido en un museo-foro capaz de asumir la tarea, a veces difícil, de exponer obras de arte contemporáneas, como por ejemplo, Malabarista de Gregory Barsamian, expuesto en el Inter Communication Center en Tokio.

© Richard-Max Tremblay, cortesía de Marcel Brisebois, Director del Museo



Arbre. He sido un árbol en la mano, por Giuseppe Penone, símbolo del modo en que una obra de arte puede permitir una simbiosis entre el museo como conservador de objetos y el museo como productor de cultura. De la exposición L'Abécédaire en el Museo de Arte Contemporáneo de Montreal.

museos análogos y museos extranjeros son frecuentes y regulares, y a menudo comprenden intercambios de personal.

Otra categoría, parcialmente inspirada en la experiencia del movimiento de los ecomuseos, es la del museo-foro: un lugar donde no sólo se exhiben los objetos del pasado, sino donde también se desarrolla la cultura para el futuro, un foro que debe ayudar a la comunidad a crecer. Los visitantes son ciudadanos que tienen derecho a gozar del desarrollo cultural, por consiguiente, se apoyan en el museo, pero el museo también se apoya en ellos al integrarlos en el diseño de las exposiciones u otras formas de ayuda directa. La atención se centra en el concepto de «comunidad», más amplio que el de «público», ya que abarca consideraciones como el equilibrio étnico y social (no sólo dos visitantes que pagan una visita no son iguales a un visitante que paga dos visitas, sino que se toma en cuenta la composición social, sexual y étnica de los visitantes a fin de evaluar si el museo responde o no a su objetivo); este enfoque está más difundido en

Australia, Canadá y el norte de Europa y, generalmente, en los museos pequeños. Se trata de un tipo de museo dinámico, que cumple sobre todo una función de animación cultural al procurar interpretar los cambios de la comunidad, en consonancia con la revolución del ecomuseo. Las relaciones con otros museos son periódicas, en especial con museos nacionales análogos, pero los contactos con instituciones que no son museos (asociaciones culturales, étnicas o aún productivas, autoridades locales) son aún más frecuentes.

Hasta ahora, el modelo más admirado en Italia es el del museo-empresa, pero una posible reforma ha de tener en cuenta ejemplos compatibles con el entorno social, político y cultural de Europa, de la que Italia forma parte.

Cambios en ciernes

Con frecuencia se ha comprendido mal la naturaleza de las transformaciones en curso, interpretándolas como una adaptación a las exigencias del mercado. Hay sin duda algo de verdad en esto, puesto que las presiones financieras y la multiplicación de los museos crearon la necesidad de una gestión más precisa y estructurada de los recursos disponibles. Con ese fin, se adoptaron técnicas más elaboradas para administrar de un modo distinto las actividades existentes, siguiendo una pauta que los economistas denominan «innovación de los procedimientos».

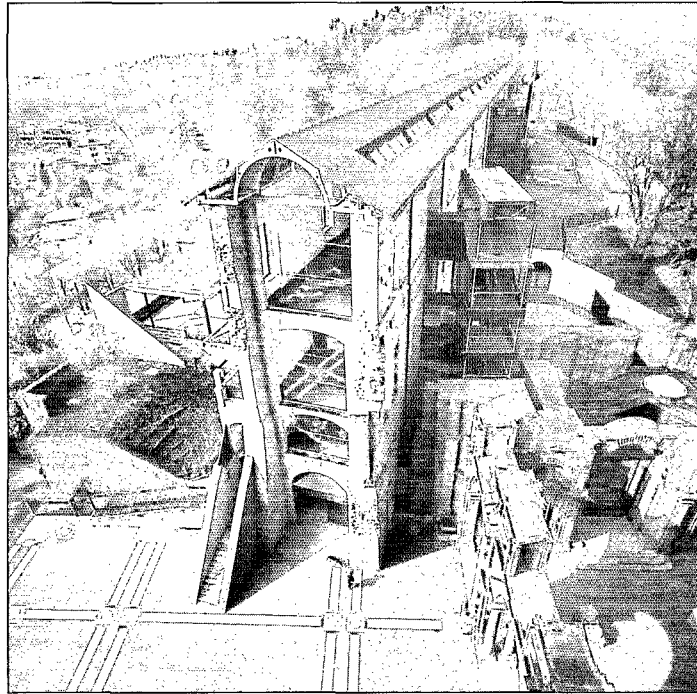
Junto con este importante fenómeno se ha generado otra transformación más profunda. Es el cambio que se está produciendo y del que el auge de las técnicas de comercialización y gestión es un simple reflejo: el cambio más revolucionario, la novedad real consiste en la «innovación del producto», como lo describirían los economistas. Reside en la metamorfosis del museo, que deja de ser una institución esencialmente dedicada a

preservar objetos para transformarse en un centro cultural que trabaja para el público.

El concepto de «público» también ha evolucionado y en la actualidad ya no designa simplemente a los visitantes, sino que representa cada vez más a la comunidad a la que pertenece el museo. La función de los museos también se está modificando. Si bien sus tareas básicas siguen siendo las mismas (preservación, investigación y exposición), están cambiando profundamente tanto en términos de su importancia relativa como de los enfoques utilizados. Los ciudadanos constituyen cada vez más el centro de atención y el museo se convierte en un productor de cultura, a la vez que deja de ser un simple escaparate para vestigios del pasado. Y ésta es, probablemente, la más interesante innovación.

Al subestimarse estos aspectos se ha concedido, a veces, una prioridad excesiva a la comercialización como principal instrumento de renovación. En Italia se generó un rechazo que afectó a la mayor parte del personal museístico. Una relación más estrecha con la comunidad, la interdisciplinariedad en el plano temático y la internacionalización (junto con el fomento de las identidades locales) son al parecer algunos de los principales principios rectores que configuran la transformación.

La combinación del civismo con la crisis fiscal que requirió una relación más transparente con los contribuyentes, actuó como motor del cambio en numerosos países. Ambos estaban ausentes de Italia y las consecuencias fueron desafortunadas, ya que esta ausencia contribuyó a crear un sistema de gestión de bienes culturales hostil a la renovación. Además, la transformación en curso en el mundo museístico no se apreció plenamente, y la toma de conciencia de las diferencias, sobre todo en cuanto al número de visitantes en comparación con muchos otros países, fue el principal factor que impul-



© Guido Fino

só la investigación, el debate y los intentos de reforma. Hasta el presente, esos esfuerzos se han concentrado en el orden institucional de los museos (más autonomía respecto del gobierno central), sus servicios (tiendas y bares), agendas y estructura de tarifas.

En síntesis, al menos en Italia, el museo es considerado por algunos como parte del Estado y por otros más bien como un negocio, mientras que quienes perciben al museo como una institución cultural y un espejo de la comunidad constituyen aún una minoría. No sucede lo mismo en Australia, Canadá y el norte de Europa, en muchos museos pequeños y, desde luego, en los ecomuseos, donde, por el contrario, éste es un punto de vista muy difundido.

En el futuro es muy probable que los museos tengan que hacer frente a un crecimiento cuantitativo del público y un aumento relativo de su edad, una disminución de la cultura humanística, una mayor cantidad de ocio y una creciente diversidad cultural y étnica. Los museos capaces de responder a esos retos lo harán acelerando las tendencias ya existentes hacia la cooperación con otros museos y diversas instituciones culturales, con organismos privados interesados en patrocinar algunas operaciones y con las autoridades, especialmente las locales. La función social de los museos que adopten esta vía se ampliará ineluctablemente, sobre todo en el campo de la educación. Muchos museos podrán considerar estas imágenes del futuro indeseables

El Museo de Arte Contemporáneo de Rivoli-Turín, Italia. La nueva galería larga diseñada por el arquitecto Andrea Bruno, en un castillo construido en 1718, constituye un buen ejemplo de la mixtura de estilos, antiguo y moderno.

o poco realistas. En cualquier caso, es importante que los museos tengan en cuenta su posible futuro y creen una visión de sí mismos en ese contexto. Sin tal visión no habrá futuro o, lo que es peor aún, habrá un futuro no planificado. Es inútil limitarse a defender el pasado, puesto que el futuro nos alcanzará fatalmente. Podemos decidir permanecer inmóviles y soportar su impacto, o aprovechar todas las posibilidades disponibles a fin de abordar el futuro más conveniente entre los que se presagia. ■

Notas

1. Vittorio Faletti (Istituto Arch de la Fundación Rosselli) dirigió la encuesta de a.muse.
2. El informe *A.muse: Innovation on Museums* será publicado por CLUEB (Cooperativa Libreria Universitaria Editrice Bologna). Información: Arch Institute, Fondazione Rosselli, Via San Quintino 18/c, Turín, Italia; correo electrónico: rosselli@inrete.it

Un reto para el planificador: exponer en un entorno excepcional

Maria da Luz Nolasco

La ciudad de Oporto (Portugal), asentada en la falda de las colinas que dominan la desembocadura del río Duero, forma un paisaje urbano excepcional y milenario. La ciudad, cuyo centro histórico fue declarado en 1997 sitio del Patrimonio Mundial de la UNESCO, compartirá con Rotterdam el honor de ser la Capital Europea de la Cultura en 2001. Los muchos y variados monumentos que alberga, entre ellos la Santa Casa de Misericórdia, dan fe de su ininterrumpido crecimiento, vinculado al mar (no en vano los romanos le dieron el nombre de Portus, puerto). Para conmemorar el quinto centenario de la Santa Casa de Misericórdia, se pidió a Maria da Luz Nolasco que preparara una exposición digna de ese excepcional marco arquitectónico. La autora, actual conservadora del Museo de Aveiro y miembro activo de la Asociación Portuguesa de Museología y de ICOM-Portugal, ha publicado numerosos textos sobre temas relacionados con los museos y el patrimonio.

Cuando se mira desde Largo de São Domingos hacia el extremo de la Rua das Flores, se destaca inmediatamente la fachada de la iglesia de la Santa Casa de Misericórdia de Oporto (una institución benéfica). A lo largo de la calle se alza un grupo de edificios a los que se denominaba el «despacho» de la organización, pues en ellos trabajaba la dirección de la institución. Estos edificios se comunican internamente por un patio central, antaño descubierto y protegido hoy por una superficie translúcida que reposa sobre una elegante estructura. El conjunto constituye un interesante ejemplo de la arquitectura del hierro, característica de las ciudades ricas de finales del siglo XIX.

El patio está rodeado por una estructura de dos pisos, que recorren en su interior sendas galerías que, por su concepción y tamaño, dan pie a una curiosa ambigüedad acerca de los verdaderos confines del patio, pues están situadas entre paredes opacas y sólidas y el espacio abierto central. A la galería superior se llega por una escalera doble que discurre simétricamente a lo largo del eje principal de acceso y ocupa la mitad de la anchura de las galerías, dejando libre el borde externo de la galería superior para desplazarse por ella. La estructura del conjunto sigue un patrón de módulos cúbicos de cuatro metros de lado, con dos niveles de módulos adyacentes en el espacio central y una hilera de módulos en cada galería.

Aunque la altura de los edificios no refleja el sistema modular, éste define la configuración y la suspensión de toda la cubierta – por la que penetra la luz – y además está acentuado tanto por el sistema de soporte vertical como por el soporte horizontal de la estructura metálica. Ello explica la irregular distribución de la luz, que hace que la galería inferior sólo reciba luz refleja y que la superior en cambio resplandezca con la luz directa.

Además de actuar como vínculo entre los edificios, este espacio ha servido para

otros fines, desde acoger grandes reuniones, representaciones y exposiciones hasta dar cabida a la Galería (de retratos) de Benefactores de la Santa Casa. Éste fue el espacio elegido para albergar la exposición de platería e indumentaria religiosa de la colección de la Santa Casa de Misericórdia de Oporto.

Preparar una exposición de arte, en este caso de vestimentas y objetos de plata de carácter casi exclusivamente religioso, es siempre complicado. De uno u otro modo, los objetos deben acomodarse en un contexto distinto del que en principio les estaba destinado y para el que fueron concebidos, diseñados y realizados. Independientemente del enfoque museológico que se aplique, el resultado tiene siempre, forzosamente, algo de escenificación.

Por ello, y aunque no cabe recrear (reproducir) de forma aceptable o realista el contexto original, tampoco es posible, metodológicamente hablando, considerar que el de la exposición es un soporte neutro y anónimo que cumple la mera función de negativo fotográfico de los objetos mostrados. Como ocurre con la película fotográfica, donde lo oscuro cobra luz y la luz se torna penumbra, los objetos expuestos deben convertirse en imágenes luminosas que destaquen y se impongan visualmente al espacio que acoge la exposición, que en este sentido equivale al fondo oscuro de la película. Tal vez consigamos que este entorno de la exposición gane claridad si nos distanciamos en el lugar mismo de la idea de que las obras de arte y la estructura que las contiene forman entidades separadas, aunque no es nada fácil hacerlo cuando el espacio de exposición requiere reestructurar un escenario dotado de una marcada personalidad histórica no sólo arquitectónicamente, sino además por los múltiples usos que se le ha dado. El edificio del que hablamos es un hito de la arquitectura de Oporto: su generosa y resplandeciente matriz constituye en sí

misma un posible tema protagonista de la exposición, no sólo por su estructura, sino también por las sensaciones visuales y táctiles que emanan del hierro forjado y del color predominante del edificio, que contrasta con los motivos multicolores del pavimento. Todas estas características exigen suma prudencia a la hora de estudiar y planear la utilización del edificio como espacio de exposición.

**El concepto: formas, colores, materiales, modelos...
¡e interrogantes!**

L'exposition ne s'improvise pas. Elle se fonde sur les impératifs de la recherche scientifique pour engager le long processus de son programme et de son projet [La exposición no se improvisa. Se fundamenta en los imperativos de la investigación científica para iniciar el largo proceso de su programación y proyección].¹

En el proceso de planificar y realizar esta exposición hubo dos factores determinantes que son comunes y a la vez muy dispares: el continente y el contenido. Aunque el espacio utilizado para exponer las obras es de por sí importante y agradable, la concepción del entorno de exposición obligaba a crear una suerte de mediación o convergencia entre el soporte físico de la exposición y las obras que se iba a mostrar.

En esta dialéctica, la primera posibilidad consistía en la provocación directa y descarnada. La idea, en este sentido, era recubrir por entero las cuatro paredes internas del patio colgando paneles traslúcidos desde la galería superior hasta el pavimento de la planta baja. Esos paneles ejercerían de velo mitigador de la intensa luz directa procedente de la cubierta. El juego de las distintas transparencias reforzaría la verticalidad del patio, realzando los efectos luminosos, pero ocultaría por completo los detalles arquitectónicos del recinto. Sin embargo, ello presentaba problemas de conservación y protección

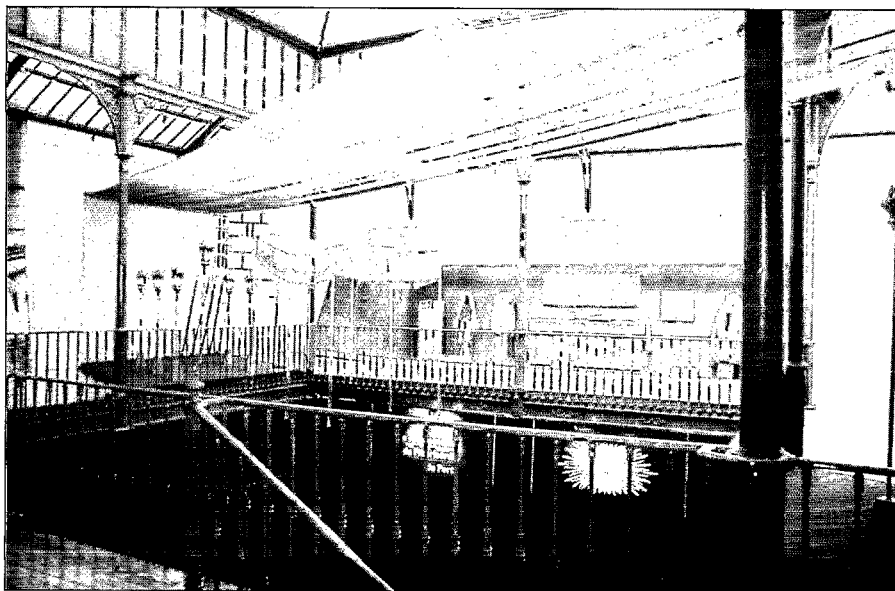


© Foto: cortesía de la autora

de los objetos expuestos, pues iba a resultar imposible controlar los parámetros ambientales con la exactitud que algunas piezas requerían. Por estas y otras razones se desechó tal posibilidad.

El hecho de descartar esta idea, sin embargo, sirvió para dejar sentada la premisa siguiente: no era posible ignorar las características físicas e históricas del recinto. Resultaba inaceptable ocultar su estructura arquitectónica tapando puertas y ventanas, construyendo falsas paredes, eliminando las protecciones de hierro, revistiendo las ocho esbeltas columnas, bajando los techos, etc. El corolario lógico fue que al concebir la exposición no podía evitarse esa confrontación. Por consiguiente, intenté conciliar los objetivos concretos de la exposición con un determinado sistema espacial que permitiera valorizar lo mejor del entorno físico, convirtiéndolo en anfitrión y a la vez parte integrante de la exposición. De esa manera, se da al visitante la sensación de penetrar en una caja que lo encierra completamente como si de un pozo se tratara, pero que luego, a determinada altura fuera de su alcance, se

Exposición de platería religiosa y civil en la galería inferior.



La luz directa y la nitidez de las líneas arquitectónicas son el distintivo de la galería superior, donde están expuestas las piezas de indumentaria religiosa.

abre como para dejarlo al aire libre, proporcionándole así una visión correcta del propio lugar y permitiéndole entender su construcción.

En aquella etapa preliminar me concentré en encontrar una respuesta a los interrogantes fundamentales del programa: ¿qué carácter debía tener la exposición: permanente o temporal? ¿Cómo convenía organizar la colección en el espacio asignado: por orden cronológico, temático, tipológico, material, secuencial o por series? ¿Cómo era mejor exponer los objetos? ¿Qué criterios adoptar para la aprehensión visual de las piezas y qué relación habían de guardar con los resultados de la investigación científica? ¿Cómo organizar y señalar el recorrido alrededor de la exposición: mediante un circuito cerrado, estructurando claramente el espacio, con flechas de dirección, placas y textos explicativos, instrucciones de seguridad, instalación de monitores informativos, etc.? ¿Cómo explicar de forma clara y atractiva para el visitante todos los aspectos sociales, culturales, económicos y de otra índole que confieren valor histórico a esos objetos: organizando actividades paralelas como

seminarios o conferencias, facilitando materiales impresos, audiovisuales, multimedia o de otro tipo?

Estos y otros interrogantes fundamentales son el producto de la incesante reflexión sobre la metodología y los principios que rigen la transformación de un lugar de exposición. Ellos dan forma e incluso profundidad conceptual a la idea de la exposición, no como mera actitud estética que se traduce en una imagen, sino como método de intervención activa en el proceso de comunicación entre las distintas partes, es decir, el organizador y el visitante/receptor.

De la misma manera, la motivación que acompaña a la concepción y el montaje posterior de la exposición reside en la posibilidad de instaurar un diálogo entre la propia exposición (soporte físico y objetos expuestos) y su intérprete o usuario. En el caso que nos ocupa, se instalaron planos del recorrido en los dos niveles de galerías. En la galería inferior se colocaron los dos grandes grupos de objetos que formaban la exposición de piezas de plata (platería religiosa y platería civil), ordenados uno tras otro a lo largo de un recorrido continuo, uniforme y circular que rodeaba el patio central y reconducía a los visitantes a la entrada. Apenas el visitante entra en la exposición, ese circuito lo acoge inmediatamente y lo guía por ella. En este piso hay textos informativos sobre las piezas expuestas, ordenadas cronológicamente como en el catálogo. Todas ellas están además numeradas, lo que permite remitirse a un encabezamiento de grupo en el que se define y describe cada pieza. Los objetos están colocados detrás de una serie de pantallas de vidrio cuya iluminación ayuda a poner de relieve el orden de la secuencia. No hay que olvidar que la buena visibilidad depende también de que el visitante se adapte al entorno, para lo cual hay que estudiar cuidadosamente la luz existente dentro de la caja de vidrio para hallar un equilibrio entre la luz

reflejada y la iluminación ambiental proyectada sobre la pieza. De ahí que decidiéramos oscurecer ligeramente el ambiente general de la galería para poder apreciar debidamente los objetos.

Sus desplazamientos alrededor del espacio central incitan al visitante a recrear mentalmente una procesión imaginaria procedente de la galería superior. Una parte del decorado está suspendida en el espacio sobre el patio central, atrayendo así la atención y estimulando la curiosidad del visitante, lo cual lo induce a subir al piso superior y descubrir la segunda parte de la exposición, donde se confirma la imagen que se había forjado a primera vista.

En el segundo piso se ha instalado la colección de vestimentas religiosas, dispuesta también a lo largo de un recorrido continuo y uniforme por encima de la galería inferior, aunque el ambiente es completamente distinto. El espacio es abierto y respira vivacidad, con un decorado que reestructura toda la galería y le confiere una nueva dinámica. El visitante transita por un espacio definido por candelabros y bordones de los Mesários de Santa Casa (los miembros del consejo de la Misericórdia). Los objetos se hallan agrupados en series o conjuntos (familias) de piezas según su uso, aunque también hay piezas especiales que se exponen individualmente, tales como los hábitos propios de los días festivos y los utilizados para determinadas celebraciones religiosas o para el culto de Nuestra Señora de la Esperanza.

Dadas las características del espacio físico, las urnas son un elemento crucial para controlar las condiciones ambientales, aspecto de gran importancia para ambas colecciones. El diseño de las urnas (completamente cerradas, protegidas por una película que filtra la luz ultravioleta y dotadas de control de la iluminación) protege su contenido de las oscilaciones de temperatura en las galerías y de los elevados niveles de humedad relativa y absolu-



© Foto: cortesía de la autora

ta que reina en ellas. Al construir las urnas se les añadieron dos frisos continuos y perforados (uno en la base y otro en lo alto) para asegurar la ventilación del armazón de madera. En la base llevan unos cajones extraíbles que permiten regular el uso de estabilizadores de las condiciones ambientales (gel de sílice para los metales y *art-sorb* para los textiles).

Una parte del decorado está suspendida en el espacio sobre el patio central, atrayendo la atención y suscitando la curiosidad del visitante.

Un espacio de convivencia y evocación

La concepción y la metodología aplicadas tienen por objeto crear un entorno físico



La colección de objetos textiles se expone en una galería abierta situada en el primer piso.

que ayude a cumplir los objetivos didácticos e informativos de la exposición. Sin pretensión alguna de reflejar con fidelidad la época y el lugar de origen de los objetos, la idea era conseguir una representación basada en una abstracción del lenguaje de la exposición, proceso que requería introducir simultáneamente varias formas distintas de contemplar las piezas elegidas. La disposición de los objetos de plata se organizó en función de las propias piezas, realizadas en cada caso de manera específica e individualizada. Para organizar la parte dedicada a la indumentaria religiosa se hizo uso de distintos criterios de análisis e interpretación, partiendo del principio de la unidad temática de los conjuntos o familias de objetos.

Un aspecto esencial del proyecto de exposición en la Galería de los

Benefactores de la Santa Casa de Misericordia fue el de reforzar su dimensión comunicativa incorporando el elemento sorpresa que aporta la escenografía general de la exposición, sin mermar la calidad plástica del entorno, gracias a lo cual la exposición es más comprensible para los miembros y usuarios del gran público. Además, de acuerdo con sus objetivos implícitos, permite transformar un lugar de paso en un nuevo recurso y servicio público que satisface las necesidades de ocio y entretenimiento de la gente. La exposición y su *modus operandi* se guían por el sentido de los objetos y la sensibilidad hacia lo que representan.

El programa científico determinó los contenidos y la organización conceptual de cada sección de la exposición, y el proyecto museográfico definió esta organización dentro del espacio elegido. Tanto el programa fundamental como la forma tridimensional que se dio al espacio fueron concebidos con la intención de transmitir conocimientos ofreciendo y anunciando una interpretación científica de las colecciones, objetivo facilitado en buena medida por el poder de sugestión de las propias piezas, cuya delicadeza y propósito restituían otras épocas mucho mejor de lo que podría hacerlo cualquier imagen o texto escrito, creando vínculos entre la institución y sus muy abnegados trabajadores, y otros especialistas, el público atento o los simples transeúntes en espacio transformado. ■

Nota

1. *La muséologie selon Georges Henri Rivière*, París, Dunod, 1989, pág. 269.

Formación de directores de museo para el nuevo milenio

Sherene Suchy

Las tendencias recientes sugieren que el director de museo del nuevo milenio tiene que ser un dirigente capaz de hallar el punto de equilibrio entre la confianza en la institución y la realidad de la comercialización. El estudio de Sherene Suchy muestra que la mayor parte del personal de conservación museística, que es el sector del que suelen proceder los directores de museo, no está necesariamente capacitado para ejercer esa función. Esto plantea problemas en los museos cuando se trata de definir trayectorias de carrera, gestionar la planificación de la sucesión, invertir en la formación de dirigentes y orientar a los consejos sobre su papel en el proceso de selección. La autora dirige una consultoría especializada en el desarrollo personal e institucional, con sede en Sydney (Australia), y durante más de 20 años ha organizado programas de perfeccionamiento del personal administrativo en entidades de los sectores público y privado. Desde 1991 ha participado activamente en el sector de las industrias culturales, en particular mediante la realización de un estudio internacional sobre el papel del director en la gestión del museo.

Al examinar la descripción de funciones de la «nueva generación» de directores de museo, uno se pregunta si realmente existen personas capaces de hacer frente a tamaña complejidad. De modo inevitable surgen preguntas en cuanto a la forma de diseñar una trayectoria de la carrera y los programas de perfeccionamiento adecuados para formar a la dirección del museo. Algunas respuestas posibles a estas preguntas surgieron al tratar de precisar la complejidad, con la colaboración de casi 80 directores de museo y otros profesionales de Australia, Estados Unidos, Canadá y el Reino Unido.¹ Este estudio puso de manifiesto los motivos por los que la descripción de las tareas de director de museo ha experimentado un cambio tan espectacular en el decenio de 1990. Ante todo, para hacer frente a los problemas financieros y definir los cambios que deben introducirse en la forma y la función del museo, los directores están inventando lo que Peter Marzio, Director del Museo de Bellas Artes de Houston, calificó como «museos híbridos con directores híbridos». Según Nancy Kolb, Directora del Please Touch Museum de Filadelfia, el papel de la nueva generación, o de los denominados directores híbridos, abarca esencialmente cuatro funciones: representar al museo, actuar como defensor o animador y organizador de equipos, adoptar un enfoque empresarial para recaudar fondos, y dirigir el consejo de administración.

Desde el punto de vista histórico, la carrera del director de museo ha evolucionado a partir del rango de conservador. Parece que la formación de los directores se ha basado en tres factores: los programas externos de formación, la formación en la práctica y la influencia de los mentores. Al analizar las descripciones de puesto, entrevistar directores y seleccionar los datos, se comprobó que existían graves discrepancias entre lo que necesitan realmente los museos del nuevo milenio y la medida en que los

candidatos potenciales responden a esas exigencias y a los nuevos métodos de perfeccionamiento de las funciones directivas de alto nivel.

Los informes de prensa sobre nombramientos y descripciones de puesto de director entre 1986 y 1998 revelaron hasta qué punto habían variado las expectativas con respecto al papel del director. Asimismo, revelaron conflictos y controversias a lo largo de todas las etapas del proceso de selección entre los miembros del consejo de administración cuando éstos se enfrentaban con los nuevos requisitos. A principios del decenio de 1990 se empezaron a valorar los conocimientos de gestión comercial que capacitaban al director del museo para dirigir la institución con eficacia. A medida que la misión del museo iba cambiando, cobraron importancia las aptitudes para el liderazgo, la comercialización, la habilidad empresarial y la visión para los negocios.

En la descripción de puesto de director se refleja cómo una institución percibe sus necesidades con respecto a esa función clave. Las ideas de los miembros del comité de selección influyen mucho, no sólo en la descripción de puesto, sino también en el proceso mismo de selección. Dado que el consejo de administración suele encargarse de esta tarea, sus miembros deberían recibir un asesoramiento adecuado para revisar la descripción de puesto de su director y asegurarse así de que se concede la importancia debida al perfil de los dirigentes de los museos del nuevo milenio; por ejemplo, personas capaces de fomentar el desarrollo comercial y favorecer al mismo tiempo la instauración de una atmósfera propicia para la creatividad. Las investigaciones recientes tienden a demostrar que la cualidad fundamental es el entusiasmo o una gran energía. El entusiasmo podría ser óptimamente descrito como la inteligencia emocional o las competencias que permiten que una persona pueda aumentar su eficacia en situacio-

nes de mucha presión, entablar relaciones de confianza y poseer la capacidad de construir el futuro.

A finales del decenio de 1990 puede decirse que los directores de la «nueva generación» son personas muy instruidas (sin ser fundamentalmente eruditos), comunicadores, organizadores, educadores, personas sumamente activas, emprendedoras, con grandes aptitudes para la política y las relaciones públicas, y que dirigen sus museos como empresas comerciales, empleando métodos de participación.² La condición más importante para un dirigente es tener «mucho olfato». En segundo lugar, debe ser capaz de adaptarse a los cambios y aprovechar las oportunidades, sin aferrarse demasiado a su territorio pero sabiendo establecer los límites del museo, definir su función en la comunidad y actuar con prudencia en su nombre para que la institución sea creadora de capital social en una economía de mercado.

Una nueva descripción de puesto

Estos requisitos ponen de relieve la necesidad de formar directores capaces de una visión coherente y entusiasta y dotados de la autoridad, energía y claridad necesarias para transmitirla a los demás.³ En este contexto, «los demás» son todas las personas que pueden interesarse por el destino del museo: miembros del consejo de administración, personal, voluntarios, futuros miembros, visitantes, empresas patrocinadoras y representantes del gobierno. La posibilidad de transmitir esa visión depende, según un autor, de las seis constantes del liderazgo, la más importante de las cuales consiste en tener la capacidad de construir una historia que represente al museo de manera que los demás puedan identificarla con su significado e identidad.⁴ La siguiente descripción de puesto de un director de museo «híbrido» corresponde a una interpretación más precisa del nivel de

complejidad, responsabilidad, capacidad y creatividad que corresponden al ejecutivo de más alto rango de una organización de alcance nacional en un contexto internacional:

Esencialmente, el director deberá dar vida a la misión o la historia del museo, redefiniéndola, de ser necesario, para asegurar a largo plazo la supervivencia financiera, social y cultural de la institución. Su labor consistirá en aplicar los designios estratégicos del museo, guiándolo para sortear los diversos conflictos que ocasione su influencia en el medio, modificándolo para integrar los cambios que se produzcan en éste, manteniendo una posición nacional en una red cultural internacional, representando al museo en un contexto socioeconómico más amplio y determinando la orientación general de las metas y los objetivos comerciales. La gestión de los recursos comprenderá la fiscalización de todos los gastos, tanto el capital como los ingresos, para velar por la aplicación de las estructuras presupuestarias y los reglamentos financieros adecuados en el conjunto de la institución. A fin de mantener el bienestar exterior e interior del museo frente a los rápidos cambios sociales, económicos y tecnológicos, el director deberá explotar sus dotes creativas. Esa creatividad se basará en el principio general de la interrelación de todas las cosas, en particular, estableciendo posibles vínculos entre temas y acontecimientos aparentemente desvinculados. Las lagunas en algunos campos del saber se considerarán como una fuente de innovación que incentivará la generación de nuevos conocimientos, más allá del ámbito ya explorado, y cuyos resultados podrían tardar diez años en manifestarse. La inteligencia emocional e intuitiva se concretará en su capacidad de aceptar y elegir nuevos entornos, adaptándose a ellos y ejerciendo al mismo tiempo su influencia. Su enfoque deberá centrarse en la constante creación o remodelación de interrelaciones dentro del museo y entre éste y su entorno,

debiendo anticipar el cambio y no simplemente registrarlo.⁵

Los estudios realizados indican que son pocos los que se consideran aptos para cumplir los requisitos de esta descripción de puesto. Algunos consideran que abandonar su ámbito de competencia representa un sacrificio demasiado grande y no están dispuestos a aceptar las molestias que conlleva pasar de un sistema de conducción indirecta a formas más directas. Los ingredientes necesarios para preparar a un posible director son una buena dosis de autoevaluación, mucha claridad de juicio y el asesoramiento de mentores adecuados. En la actualidad, todo indica que en la formación para desempeñar funciones directivas de alto nivel entran en juego tres factores: la formación y el perfeccionamiento externo, la evolución en el puesto de trabajo, y el asesoramiento de mentores.

¿Programas externos de capacitación o formación en la práctica?

Aunque la formación externa es generalmente uno de los primeros factores en cualquier proceso de perfeccionamiento de las capacidades de dirección, se observa que los programas actuales no tienen en cuenta los cambios que se han producido en el decenio de 1990 ni los que se producirán en el próximo. Esta situación se discutió con Maureen Rolla, directora del Instituto Internacional de Gestión de Museos (MMI – Museum Management Institute), que cuenta con un programa anual de cuatro semanas financiado por el Getty Trust y administrado por la American Federation of Arts de Nueva York. La Sra. Rolla señaló que se había producido en los últimos años un cambio esencial en las necesidades de formación. Algunos participantes en ese programa estimaban que su formación como conservadores no les servía ya para afrontar los desafíos inherentes al cargo

de director, y que las cualidades útiles para un conservador (independencia, erudición, minuciosidad) discordaban a menudo con la visión estratégica que se esperaba de un director. Todos coincidían en que programas como los del Instituto de Gestión de Museos habían servido como catalizadores de las características de los futuros cargos de director. Por ejemplo, Charles Moffett, director de la Colección Phillips de Washington D.C., «se resistía» al principio a la idea de estudiar administración de empresas porque esos estudios «no concordaban con sus planes como conservador». Sólo cuando pudo concebir la gestión como un acto creativo, decidió que quería ser director de museo.

Otros participantes subrayaron que el factor más importante en la preparación de un director era la formación en la práctica. Peter Marzio de Houston no estuvo de acuerdo en centrar la formación en temas específicamente museísticos. Estimó que el buen estado físico, la formación y la experiencia en recepciones y relaciones públicas, así como una verdadera práctica comercial, podían dar mejores resultados que los «métodos blandos de los programas de formación en museología». Aconsejó «interesarse e involucrarse en los negocios, aprender su modo de funcionamiento entablando relaciones comerciales, o bien obtener una maestría en administración». La formación en la práctica sólo da resultado si existe la posibilidad de ejercitarse en funciones de mando. También depende en gran medida de la actitud del director potencial y de su deseo de correr riesgos para mantenerse en la corriente explorando nuevos ámbitos de conocimiento. Por ejemplo, el director de la National Gallery of Victoria, de Melbourne, aunó con discernimiento la creatividad del arte y los negocios basados en la creatividad y concibió una trayectoria de carrera que establecía un nexo entre las bellas artes y las finanzas. La mayoría de las trayecto-

rias de carrera museística no fomentan bastante la diversidad, ni la práctica en puestos de decisión y gestión, ni las posibilidades de mando. Además, son pocos los que planifican realmente su carrera. Muchos directores explican su carrera como una sucesión de contingencias afortunadas. Pocos habían previsto la aparición de los museos «híbridos» o habían fusionado deliberadamente su ámbito de conocimientos con otros, como por ejemplo, los negocios. El director del Museo de Arte Contemporáneo de Chicago, Kevin Consey, fue uno de los pocos directores que habían combinado dos ámbitos de competencia (arte y maestría en administración) para aumentar la eficacia de su dirección.

Algunos directores afirmaron que las carreras actuales planteaban problemas en sí con respecto a la formación en la práctica, porque en general había muy poca movilidad en este campo. Además, la evolución de la carrera estaba limitada por los sueldos bajos, el estilo de vida, los ghettos profesionales dentro del ámbito museístico y la escasez de puestos en todo el sector. La formación en la práctica como preparación para las funciones directivas de alto nivel supone acabar con lo que Pat Fiske, director del Museo Nacional de Arte Africano de Washington, D.C., ha llamado «el culto del museo». Parte de ese «culto» y la intensa competencia son imputables a la extensión del campo museístico. En países como Australia y Canadá hay menos habitantes y, en consecuencia, menos museos y oportunidades. En cambio, Estados Unidos tiene una población mayor, más ciudades importantes y más museos. En este país las carreras de los directores de museo evolucionaron siguiendo una trayectoria que iba desde la costa Este hacia Texas, luego California, más tarde hacia Chicago y vuelta a la costa Este. En opinión de James Burke, director del Museo de Arte de Saint Louis, las ciudades más pequeñas pueden ofrecer más calidad de

vida y más posibilidades de evolucionar en la carrera. Estimaba que una de las razones de la falta de movilidad se relacionaba con el «cepo dorado»: las consideraciones financieras mantenían a los directores de museo bloqueados en sus puestos, dando lugar así a un estancamiento en la evolución de las carreras de todo el sector.

Según la situación, la oportunidad, el momento y la motivación, una trayectoria de carrera puede servir como medio para evolucionar en el empleo. Nicholas Serota, director de la Tate Gallery de Londres, declaró que no había tenido otra alternativa cuando se le ofreció dirigir esta institución, debido a la gran importancia nacional e internacional del museo. El director del Yale Center for British Art, Patrick McCauhgy, consideró que las trayectorias de carrera debían regirse por dos normas: la primera, permanecer en el puesto durante el tiempo necesario para ver los resultados de las decisiones importantes (por ejemplo, de cinco a diez años como máximo); la segunda, elegir museos con problemas que exigían medidas inmediatas por parte de la dirección. James Wood, director del Art Institute de Chicago, subrayó la importancia de las experiencias de la primera infancia, los valores, los intereses individuales y la personalidad. Afirmó que estas cosas no se podían enseñar a un director de museo, pero que cabía esperar que las personas con esas características se sintieran atraídas por la profesión y que, además, tuvieran experiencia en la dirección del personal y práctica en otros ámbitos, como la gestión, el derecho y la economía.

Varios directores recalcaron la importancia de las desviaciones de las trayectorias de carrera tradicionales. Josie de Falla, del Museo Maryhill de Goldendale, Washington, señaló que una persona casada, con una familia y experiencia en comercialización y derecho y que, además, hubiese vivido en distintos países,

poseía una buena base para el cargo de director. Earl Powell, de la National Gallery of Art de Washington, D.C., manifestó que la experiencia como oficial de la Marina y en la Reserva de la Marina valía su peso en oro. Para terminar, Richard Koshalek, director del Museo de Arte Contemporáneo de Los Ángeles, empezó como arquitecto, diseñando instalaciones para museos. En sus atinadas palabras hizo alusión a «un sentido interior de la oportunidad individual en la búsqueda de nuevos retos».

La importancia de los mentores

Los mentores constituyen el tercer factor en la formación de los actuales directores de museo. Recurrir a un mentor sigue siendo una opción válida para los nuevos directores, siempre y cuando los mentores presenten y ofrezcan las cualidades exigidas en la nueva descripción de puesto. La guía del mentor ejerce una poderosa influencia basada en una relación que comprende un mayor nivel de conciencia gracias a las reflexiones compartidas, la colaboración y el sentimiento de desafío que, junto con las actividades realizadas, incentivan el cambio personal y profesional.⁶

Otros tres directores de museo muy experimentados sostuvieron que la labor del mentor es fundamental para el perfeccionamiento de las dotes de mando. Nicholas Serota insistió en que los mentores eran muy importantes, ya que a menudo los directores estaban muy aislados en sus puestos y sólo podían compartir sus ideas y sus pensamientos con una o dos personas en el mundo. Anne Hawley, del Museo Isabella Stewart Gardner de Boston, explicó que dos hombres habían cambiado su vida, porque «tenían tal convencimiento de que los museos debían ser prácticos, interactivos y basarse en una visión espiritual que [...] tuvieron una gran influencia al combinar la ciencia y los museos para

niños». David Ross, del Whitney Museum of American Art de Nueva York, mencionó una serie de arquitectos, entre ellos Frank Geary y I.M. Pei, como los mentores que le enseñaron a abordar la complejidad de la planificación de un museo. Según Evan Maurer, director del Instituto de Arte de Minneapolis, los mentores y pasantes desempeñan un papel central en la evolución. Con respecto a la preparación para el mando adoptó un enfoque práctico, sugiriendo que los museos «híbridos» saldrían beneficiados si la formación de los directores y los miembros del consejo de administración comprendiera una sólida práctica comercial, que podría adquirirse mejor en la relación con un mentor.

Es evidente que los tres factores que están determinando la forma en que el sector museístico prepara a los futuros directores son: pocos programas de formación externa, tendencia a preferir la formación en la práctica y la guía de los mentores. Por desgracia, estas preferencias, junto con la resistencia pasiva o la oposición abierta al cambio, podrían estar limitando el desarrollo de una reserva de talentos para los museos del nuevo milenio. Es preciso reconciliar rápidamente los métodos de preparación pasados, presentes y futuros. El dirigente potencial necesitará por lo menos diez años para dominar un campo del saber en el que, finalmente, pueda lograr resultados significativos, ya sea en el arte, la ciencia, la historia o la gestión comercial. Formar a directores para museos «híbridos» significa dedicar un decenio a su preparación, combinando y cruzando distintos campos del saber, tales como la sociología, la psicología y la gestión.

Teniendo en cuenta estas conclusiones, el sector de la industria cultural debe analizar con ojos críticos los puntos más importantes, por ejemplo, los logros y planes relacionados con la reorientación de los miembros de los consejos de administración, que desempeñan un papel

fundamental en el proceso de selección del director. Podría considerarse para este puesto la candidatura de personas con gran potencial, aunque sus trayectorias profesionales fuesen alternativas o inusuales. Además, se deberían promover activamente los cursos de gestión y dirección y los programas de perfeccionamiento. Habría que destacar en éstos la índole genérica de las funciones directivas de alto nivel por un lado, y, por otro, la función especial que cumplen los museos en la comunidad. Si para preparar a un posible director se requiere un mínimo de diez años, los cursos intensivos de un mes no pueden mejorar las capacidades directivas. Se propone una formación con una perspectiva a más largo plazo, centrada en la gestión integrada de recursos humanos. El primer paso consistiría en analizar de modo crítico lo que está sucediendo en los programas de formación que existen fuera del mundo del museo y ampliar así los horizontes en materia de formación de dirigentes de alto nivel en general.⁷ Además de las estrategias para preparar a los directores que tendrán a su cargo los museos del nuevo milenio, es preciso que el sector de la industria cultural tenga en cuenta tres enfoques que están siendo debatidos en el campo más amplio de la función directiva de alto nivel.

En el primer enfoque, se trata de elaborar programas centrados en el usuario, en lugar de cursos «públicos» o de matrícula abierta. Los estudios de caso ilustran las ventajas de trabajar con los directores y el personal interno para prepararlos, mediante programas específicos, a actuar como agentes de cambio dentro de la institución.

En el segundo, se tiende a formular programas más cortos, concentrados y a gran escala en los que se integran todas las categorías del museo, estableciendo una matriz de relaciones laborales. En el pasado, había la tendencia a funcionar por niveles de trabajo en vez de adoptar

programas integrados concebidos como cortes verticales, que eliminan las referencias a «los de arriba» y a «los de abajo», cuando los diferentes niveles aparecen representados en un mismo programa. Estas actividades de formación deben llevarse a cabo en horas de trabajo, con programas de media jornada altamente perfeccionados, para que puedan asistir los directores y los miembros del consejo de administración.

En el tercero, se trata de concebir proyectos de aprendizaje con resultados mensurables. Al igual que con cualquier inversión para el desarrollo, la prueba definitiva de su pertinencia es que se produzcan cambios observables, evaluables y significativos. Los proyectos de desarrollo con objetivos claramente definidos dan lugar a un índice de rendimiento de la inversión más alto que los programas de carácter general. De las tendencias observadas se desprende que los programas basados en clases magistrales sobre la teoría del liderazgo no resultan tan adecuados como la formación en grupos centrados en un proyecto dentro del museo, o la instrucción de persona a persona sobre competencias concretas inherentes a las funciones directivas. Este enfoque implica que los directores de museo, actuales y futuros, pasarán más tiempo ocupados con proyectos concebidos especialmente para ellos que en el recinto de una universidad.

Por último, existen sólidos argumentos en pro de la formación y perfeccionamiento bajo la guía de un mentor o

durante un año sabático, como estrategias viables desarrolladas en cooperación entre los museos y el mundo de la empresa. Estos métodos sostienen que es necesario familiarizarse con el mando para comprender tanto lo que no funciona como lo que funciona correctamente. La capacidad de asumir responsabilidades directivas se adquiere paso a paso, a través de éxitos y fracasos. La experiencia relativa a los programas de formación para el mando realizados en Australia en los últimos diez años muestra que la preparación individual con un instructor y la guía de un mentor pueden constituir los métodos más útiles para los directores de museo. Así suele hacerse en otras industrias en las que ciertos administradores, como los de finanzas, necesitan una etapa de transición para poder pasar del cargo de especialista de alto nivel al de director ejecutivo.⁸ Los problemas que plantea esta transición son los mismos: los directores ejecutivos deben abandonar su estilo de trabajo independiente, orientado a las cuestiones técnicas y tener más trato con la gente, familiarizarse con la planificación de más largo alcance, las complejas cuestiones de la adopción de decisiones y con grandes niveles de ambigüedad. Ello supone reforzar la capacidad de resistencia emocional, con el respaldo de una autogestión efectiva, de modo que los directores no se sientan desconcertados ante la creciente rapidez del cambio. Para concluir, parece oportuno transmitir a los aspirantes a directores el consejo de Shirley Thompson, ex direc-

tora de la Galería Nacional de Canadá: «Cultiva tu fortaleza emocional para que los contratiempos te infundan energía y puedas volver a la batalla con nuevos bríos». ■

Notas

1. S. Such, *An International Study on the Director's Role in Art Museum Leadership*, University of Western Sydney Nepean, Australia, 1998 (tesis de doctorado inédita).
2. K. Hudson, «La nueva generación», *Museum internacional*, nº 197 (vol. 50, nº 1, 1998, pág. 50).
3. O. Khaleelee y R. Woolf, «Personality, Life Experience and Leadership Capability», *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 17, 1996, págs. 5-11.
4. H. Gardner, *Leading Minds: An Anatomy of Leadership*, Nueva York, Basic Books, 1995.
5. G. Stamp, *Career Path Appreciation: Practitioners' Guide and Associated Material*, Brunel, University of West London, Individual and Organisational Capability Unit, 1989.
6. B. Caldwell y E. Carter, *The Return of the Mentor*, Londres, Falmer Press, 1993.
7. Las obras propuestas son: R. Boyatzis; S. Cowen; D. Kolb, et al., *Innovation in Professional Education*, San Francisco, Jossey-Bass, 1995; R. Fulmer y A. Vicere, *Executive Education and Leadership Development: The State of the Practice*, University Park, Pensilvania, Penn State Institute for the Study of Organizational Effectiveness, 1995; D. Karpin, «In Search of Leaders», *HR Monthly*, junio 1995, págs. 10-14; D. Whetten y S. Clark, «An Integrated Model for Teaching Management Skills», *Journal of Management Education*, vol. 20, 1996, págs. 152-181.
8. J. McCafferty, «Your Own Vince Lombardi», *CFO: The Magazine for Chief Financial Officers*, vol. 12, 1996, págs. 93-95.

museum *internacional*

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

Nº 206 (vol. 52, nº 2, 2000)

Portada:

Miniatura de Jean André, *Novela super sexto*, que representa una lección en una universidad del siglo XIV.
Biblioteca municipal, Cambrai (Francia)
© Giraudon

Directora de la publicación:

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

COMITÉ CONSULTATIVO DE REDACCIÓN

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

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

© UNESCO 2000

CPPAP n.º 74565

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

CORRESPONDENCIA

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

SUSCRIPCIONES

JEAN DE LANNOY
Servicio de suscripciones
202, avenue du Roi
B-1060 Bruxelles, Bélgica

Tarifas de suscripción para 2000

Instituciones: 480 francos franceses
Individuos: 280 francos franceses

Números sueltos

Instituciones: 130 francos franceses
Individuos: 85 francos franceses

Países en desarrollo

Tarifas de suscripción para 2000

Instituciones: 360 FF
Individuos: 180 FF

Números sueltos

Instituciones: 130 FF
Individuos: 85 FF

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

En la Colección UNESCO de Obras Representativas

Las Ediciones UNESCO presentan

la poesía de todos los universos



U
H
Q

Poesía cubana
Poesía italiana contemporánea
Silva, Poesías
Solo al atardecer, de Jiri Orten
Cavafis
Diwan – Poetas de Lenguas Africanas
Antología de la paz
Homenajes, de Ali Ahmad Saïd Esber
(Adonis)
Memoria de América en la poesía –