

En este número ampliado de las *Noticias del ICOM*, dedicado a la Conferencia General del ICOM que se reunió del 1º al 6 de julio de 2001 en Barcelona, España, encontrará usted el texto integral de las Ponencias ICOM 2001, sumarios de las intervenciones y de los debates de las Sesiones Paralelas y de las Mesas Redondas, una visión de conjunto de otros acontecimientos relevantes (las discusiones de los Comités Internacionales, el Mercado de Ideas), las Resoluciones del ICOM para el próximo trienio y otros momentos significativos de esta importante manifestación internacional.

• Mensaje del Presidente	2-3
• Ponencias ICOM 2001	
<b>Manuel Castells:</b> <i>Museos en la Era de la Información: Conectores Culturales de Tiempo y Espacio</i>	4-7
<b>Philippe Durey:</b> <i>La Réunion des musées nationaux: un Ejemplo de Mutualización de los Recursos Económicos de los Museos al Servicio de la difusión comercial y de los Valores Culturales</i>	8-11
<b>Luis Monreal:</b> <i>Museos para el Siglo XXI: Entre la Crisis y el Éxito</i>	12-14
<b>George H.O. Abungu:</b> <i>Los Museos, Espacios para el Diálogo o el Enfrentamiento</i>	15-18
• El Mercado de Ideas	19
• Sesiones Paralelas	
Responsabilidad de la sociedad en el funcionamiento de los museos	19
Política de adquisiciones: primera etapa en la lucha contra el tráfico ilícito de bienes culturales	20
Lanzamiento del dominio de Internet de primer nivel <i>.museum</i>	21
• Mesas Redondas	
Los museos grandes y pequeños: dos tipos de gestión	22
Ayuda supranacional a la gestión de los museos	22
Balance de los beneficios financieros y sociales	23
Las ventajas de Internet para los museos	24
Renovar el museo: orientaciones y tipos de gestión	24
• Comités Internacionales	25
• Asamblea General	26-27
• Resoluciones del ICOM, 2001-2004	[28]



Inauguración Oficial de la 19ª Conferencia General y de la 20ª Asamblea General del ICOM, 1º de julio de 2001

La ceremonia inaugural de la 19ª Conferencia General del ICOM tuvo lugar el domingo 1º de julio de 2001 en el Palacio de Congresos de Barcelona en España. El acto señaló el comienzo de una semana de actividades y reflexiones en torno al tema “Gestionando el cambio: el museo frente a los retos económicos y sociales”.

Varios responsables políticos de Barcelona y de Cataluña así como representantes de la cultura y de los museos de España participaron en la sesión inaugural. Rafael Fera, Presidente de ICOM-España, Frederic-Pau Verrié, Presidente de ICOM 2001 Barcelona, y Jacques Perot, Presidente del ICOM, tuvieron el honor y el privilegio de acoger a las siguientes personalidades:

**Joan Francesc Marcó**

Diputado-Presidente del Departamento de Cultura de la Diputació de Barcelona;

**Marc Mayer**

Director General del Patrimonio Cultural de la Generalitat de Cataluña;

**Fernando Checa**

Director General del Museo Nacional del Prado;

**Mounir Bouchenaki**

Director General Adjunto para la Cultura, UNESCO;

**Joan Clos**

Alcalde de Barcelona;

**Joan Rigol**

Presidente del Parlamento de Cataluña.

La Conferencia General congregó a más de 2.000 profesionales de los museos, de diferentes países y especialidades, para intercambiar sus conocimientos y su experiencia. Se sucedieron paralelamente sesiones de discusión y reuniones de trabajo hasta el último día, que volvió a reunir a todos los participantes en la Asamblea General. Por primera vez, esta Conferencia organizó Mesas Redondas, ilustrando así, como observó Frederic-Pau Verrié en su discurso de apertura, la voluntad de los museos de participar en las transformaciones de nuestra sociedad. Estas manifestaciones, que brindaron a un vasto público la posibilidad de presenciar debates sobre temas actuales y problemas capitales para los museos expuestos por personalidades importantes de la cultura y de los museos, tuvieron notable éxito. ■



Jacques Perot fue elegido para un segundo mandato (2001-2004) como Presidente del ICOM

## Los Museos de Nuestras Esperanzas

Jacques Perot, presidente del ICOM desde octubre de 1998, ha sido reelegido para un nuevo mandato de tres años. En el discurso inaugural que pronunció durante la ceremonia de apertura empezó agradeciendo al Comité español del ICOM y al Comité organizador de ICOM 2001, "que trabajaron con fervor para que esta Conferencia General, la primera del siglo XXI, sea todo un éxito". Dirigiéndose a los miembros de nuestra organización, el Presidente del ICOM se refirió a los peligros que amenazan nuestro patrimonio. "¿De dónde proviene esa amenaza? ¿De dónde vienen esos ataques? ¿Quiénes son esos enemigos del patrimonio de la humanidad? (...) Se llaman intolerancia, codicia, catástrofes naturales, conflictos armados". Jacques Perot aludió a la destrucción de los Budas de Bamian (Afganistán), que calificó de "gesto atentatorio contra un patrimonio inestimable, consecuencia de principios ideológicos y religiosos que rechazan toda consideración patrimonial". Pero recordó que es esencial, "además del patrimonio monumental, preocuparnos por el patrimonio mobiliario, y en especial por la colección del Museo de Kabul, muchas de cuyas piezas han sido destruidas o dispersadas y aparecen en el mercado del arte. Hay que preservar esos objetos, hay que recuperarlos, en espera de que amanezcan días mejores en aquellas tierras afligidas y devastadas. (...) Hoy es necesario que las organizaciones internacionales den mandato a instituciones museales para conservar provisionalmente las obras inestimables que ilustran el rico pasado de dicha región".

"Intolerancia, obnubilación ideológica, pretensiones étnicas", Jacques Perot no dejó de comentar las destrucciones en los Balcanes y la voluntad

"de borrar la Historia. Digámoslo en alta voz: feliz o desdichada, la Historia existe. No se puede negarla con un gesto, no se puede desdeñarla, no se puede reescribirla. En cambio, podemos y debemos reparar sus extravíos siempre que sea posible. A este respecto, me felicito de lo que se ha hecho en Europa y en Estados Unidos para restituir los bienes expoliados por el régimen nazi y por otros regímenes totalitarios durante el último siglo".

"Otro mal solapado y destructor", el tráfico ilícito de bienes culturales "tiene su origen en la codicia". El Presidente del ICOM mencionó el combate en que está empeñada nuestra organización para luchar contra ese fenómeno, "consecuentemente con nuestro Código de Deontología profesional". Pero recordó que luchar contra los tráficos clandestinos no significa prohibir la circulación de bienes culturales, y enumeró los medios existentes para "realizar la presentación en el extranjero de objetos protegidos por las legislaciones nacionales. Tales medios se llaman depósitos (...), intercambios (...), cooperación, y los profesionales de los museos están en condiciones de definir por sí mismos los perfiles de una política voluntaria y generosa en esta materia".

También exhortó en términos muy claros a una moralización del mercado del arte. "¿Es tolerable que una parte de los comerciantes especializados desafíen leyes y reglamentos, haciendo circular obras robadas e ilícitamente exportadas? ¿Es normal que todavía sigan figurando en los catálogos de ventas de cierta gran firma internacional objetos cuyo origen es notoriamente ilícito? No creemos que lo sea."

Comentando el caso del terremoto del 23 de junio de 2001 que ocasionó en Perú, entre otros daños, la destrucción de una parte de las colecciones del Museo de Contisuyo, Jacques Perot se refirió a la necesidad de implementar medidas de prevención para proteger el patrimonio en caso de catástrofes naturales, ponderando así la importancia de la labor del Comité Internacional del Escudo Azul.

Protección y conservación del patrimonio figuran entre los principales cometidos de los profesionales del museo. Pero las instituciones museales tienen también otras misiones: "Cualesquiera sean su tamaño, sus colecciones y su tipo de gestión, los museos suelen desempeñar un papel capital en el desarrollo de la política de una ciudad. No hay desarrollo sostenible sin desarrollo cultural. Ciertamente, el museo está al servicio de la sociedad. (...) Pero ¿cómo cumplir esta tarea? ¿Con quiénes, y con qué medios? ¿De qué manera?"

Ante estos interrogantes, el Presidente del ICOM dio cuenta de las "inquietudes" de ciertos profesionales en los umbrales de este Tercer Milenio. "La potente dinámica de mutaciones, el desarrollo fulgurante de los medios de comunicación y de la tecnología, el triunfo del liberalismo, la inexorable mundialización son otros tantos motivos de angustiosas interrogaciones. (...) ¿No deberíamos reflexionar y, eventualmente, revisar algunas ideas nuestras para adaptarnos mejor a un mundo en movimiento? Tal es el tema de nuestra Conferencia General. (...) ¿Pueden considerarse los museos como empresas comerciales? ¿Cuál es su rentabilidad? ¿Cómo puede la sociedad, a través de todos sus componentes, subvenir a su funcionamiento y a su desarrollo? (...) Estos interrogantes merecen tomarse en cuenta, pues hemos de constatar que, nos guste o no, el museo de ayer, aquel lugar dedicado únicamente al estudio y al deleite, y a menudo encerrado en sí mismo, ha muerto; y nuestras instituciones sólo sobrevivirán si se ubican también en el corazón de la ciudad, totalmente abiertas a ella. Sólo entonces, (...) las comunidades que las rodean -entidades públicas, asociados, mecenas, amigos- sabrán encontrar los medios aptos para acompañarlas en su desarrollo. Nos incumbe suscitar, alrededor del museo, ese círculo de cooperantes. También nos incumbe desarrollar nuestros recursos propios."

Entre los demás desafíos que se imponen a los museos, Jacques Perot citó los nuevos soportes de comunicación y en particular Internet, como un modo de "optimizar nuestros mensajes, ya sean científicos o informativos y educativos". En especial, mencionó la tarea que ha emprendido el ICOM, en colaboración con el J. Paul Getty Trust, para crear **.museum**, brindando así a los museos "una nueva credibilidad".

Jacques Perot terminó su alocución en castellano, indicando que este idioma se convertiría en la tercera lengua oficial del ICOM y que, paralelamente, nuestra organización debe reflexionar sobre el uso de las lenguas, a fin de garantizar una mutua comprensión y preservar una diversidad cultural.

El presidente del ICOM inauguró las tareas de la 19ª Conferencia General con una nota de confianza en el futuro, augurando la construcción de "los museos de nuestras esperanzas".

Valérie Jullien

Encargada de la Comunicación, Secretaría del ICOM

# Museos en la Era de la Información

*Conectores culturales de tiempo y espacio*



## Manuel Castells

*Ex Profesor en la Universidad de California, Berkeley, Estados Unidos;  
Profesor en la Universidad Abierta de Cataluña, Barcelona, España.*

Lo que voy a intentar, en esta conferencia, es situar a los museos en el contexto de las transformaciones tecnológicas y culturales de la era de la información.

En este sentido no se trata de decir que los museos puedan ser virtuales o funcionar por y a través de Internet, naturalmente que lo son. Es evidente que Internet, la Red en general, son expresiones y medios de comunicación fundamentales en nuestra vida, en todos los ámbitos de la sociedad, y es evidente que los museos están allí también. Cada vez más, existen múltiples experiencias de museos virtuales, pero sobre todo, existe un desarrollo creciente de una articulación entre lo virtual y lo presencial, entre lo físico y lo simbólico, en un nuevo híbrido cultural que es la renovación de la comunicación cultural en el mundo, utilizando las nuevas formas de tecnología de información y comunicación.

Por consiguiente, en este sentido no hay nada especial que descubrir, hay toda una serie de experiencias que ustedes también conocen, bastante mejor que yo, y me parece que el hablar, hoy día, de la virtualidad parcial de los museos es simplemente confirmar una práctica tecnológica y cultural que se convierte en la regla, más que en la excepción, en el mundo actual de la museística.

Por lo tanto, éste no va a ser el tema de mi conferencia porque una serie de ponencias y comunicaciones en este Congreso van a tratarlo. Yo voy a centrarme en algo más fundamental, a saber: ¿Cuál es la capacidad potencial de intervención de los museos en la gran contradicción cultural que emerge en la era de la información?

Dicha contradicción consiste en la alternativa que se está produciendo entre, por un lado, la creatividad tecnológica y la comunicación cultural global, y, por otro lado, una tendencia que se desarrolla con fuerza al mismo

tiempo, que es la individualización de los mensajes, la fragmentación de las sociedades, y la incomunicabilidad de códigos entre identidades específicas. O sea que de un lado estamos asistiendo a la emergencia de una sociedad red, hipercomunicada, y del otro, a la ruptura de comunicación entre identidades específicas. Por consiguiente, si esta ruptura de comunicación sigue desarrollándose, en último término se convertirá en el fin de la sociedad, puesto que la sociedad es, ante todo, un sistema de comunicación, aunque siempre plural y conflictiva. Si no comunicamos, no podemos vivir juntos, si no podemos vivir juntos, no hay sociedad.

Para empezar, me permitirán, en honor a mi formación original cartesiana, tres puntos de partida conceptuales que parecen, en mi opinión, estar disociando la comunicación entre lo global y lo identitario, a saber: en primer lugar, la evolución de las formas culturales en los nuevos sistemas de comunicación electrónica, con la constitución de un hipertexto electrónico y la fragmentación de sentido en ese hipertexto; en segundo lugar, la emergencia de un nuevo tipo de temporalidad, lo que yo llamo el *tiempo atemporal*; en tercer lugar, la emergencia de un nuevo tipo de espacio, el espacio de los flujos que opone y aísla lo local de lo global. A partir de esos tres análisis y de los problemas planteados en los sistemas de comunicación, trataré, por fin, de dar algunos ejemplos de la práctica museística, simplemente para ilustrar algunas de las ideas que propongo como emergencia del papel de los museos en ese contexto tecnológico y cultural.

He aquí una definición previa de los museos y de la cultura. Yo concibo los museos como instituciones culturales, es decir como sistemas de almacenamiento, procesamiento y transmisión, potencialmente interactiva,

de mensajes culturales en y para un contexto social determinado. En cuanto al término cultura, lo utilizo en los términos clásicos de la Sociología y la Antropología, a saber como sistema de valores y creencias que informan comportamientos de la gente, y se articulan y se expresan en instituciones de la sociedad.

### *Hipertexto electrónico y fragmentación del sentido*

En primer lugar, veamos la transformación de los sistemas tecnológicos a través de los cuales se expresa la comunicación cultural, la emergencia de un nuevo tipo de cultura que llamo de virtualidad real. Aquí, la base del análisis, digamos fundado empíricamente, es que en nuestras sociedades se constituye un sistema de comunicación, que en lo esencial se articula entorno a un sistema mediático multimedia en base a un sistema electrónico de comunicación. Los medios de comunicación de todo tipo, interrelacionados a través y con Internet, llevan a cabo la socialización de la comunicación en la que lo esencial de lo que es la expresión cultural de nuestras sociedades, de nuestras vivencias culturales se expresa, se transmite, se relaciona por un hipertexto electrónico en el que está la televisión, la radio, Internet, los sistemas audiovisuales, etc.

Yo, a esta cultura, la llamo de *virtualidad real*, no de realidad virtual, como se suele decir, porque la noción de realidad virtual haría referencia a que hay una realidad, que es la de verdad, la realidad que vivimos, y luego está la realidad virtual, que es la realidad de los medios de comunicación o de Internet, que es lo virtual, lo que no vivimos. Ahora bien, la gran mayoría de códigos culturales de comunicación se reciben a través del sistema de comunicación electrónica. Buena parte de nuestro imaginario y buena parte de nuestras prácticas sociales, políticas, etc., están condicionados y organizados en y por ese medio de comunicación electrónico. Con lo cual una dimensión fundamental, yo diría, la dimensión fundamental a nivel del conjunto de la sociedad de la transmisión y comunicación cultural es lo que ocurre en ese hipertexto electrónico. Esa es nuestra realidad, por tanto, la realidad es virtual, y la cultura es una cultura de virtualidad real. Ahora bien, aquí hay algo en lo que quisiera insistir, en rectificación con algunas de las tesis que desarrollé en mi libro sobre la era de la información: es que no hay convergencia entre los distintos medios de comunicación; se sigue manteniendo su especificidad y tienen cada uno expresiones mediante sistemas de comunicación electrónicos; no hay fusión de los distintos medios de comunicación: la radio es la radio, la televisión es la televisión y Internet no lo integra todo.

Lo que Internet está produciendo es que seamos capaces de conectar selectivamente con distintas formas de expresión cultural, con distintos sistemas de comunicación electrónica y reconstituir, para cada uno de nosotros en función de lo que nosotros queremos, pensamos, sentimos, distintos trozos de ese sistema de comunicación de forma que el hipertexto existe en nosotros. Nosotros constituimos a través de distintos fragmentos un sistema de comunicación específico e individualizado en el que hay trozos de televisión, trozos de radio, trozos de Internet, trozos de prensa escrita, trozos de expresiones culturales de todo tipo. E Internet nos permite, pues, la construcción de ese hipertexto personalizado e interiorizado en cada uno de los proyectos, como personas, como grupo o como culturas.

En la medida en que cada actor, individual o colectivo, construye su hipertexto, se produce una fragmentación del sentido. Ya que cada uno tenemos nuestro texto, entonces el problema es: ¿Cómo ese texto se comunica y se articula con los otros textos de los distintos actores o de distintas culturas? ¿Cómo se asegura esa comunicabilidad? ¿Cómo existen códigos comunicables? Aquí tenemos el gran, el viejo problema, en un nuevo contexto tecnológico: ¿Cómo se asegura la comunicabilidad de códigos culturales, en una situación cultural de fragmentación de sentido y fragmentación de expresiones culturales?

En general, en la Historia, y hoy día también, la forma en cómo todos aprendemos a comunicar, en cómo traducimos nuestros sistemas de comunicación, es la experiencia compartida: vivimos juntos, entendemos lo que quiere decir el otro y encontramos códigos de comunicación al compartir la experiencia. Pero ocurre que, en una situación como la que

vivimos, junto a la fragmentación de este hipertexto en cada uno de nosotros, el conjunto de la evolución social tiende hacia la individualización general de nuestras vidas y de nuestras prácticas sociales, la individualización del trabajo, la fragmentación de los grupos sociales, la generalización de una percepción personal individualizada fuera de los referentes comunes en el conjunto de la sociedad, desde la crisis de legitimidad política a la selectividad que cada uno hacemos de los sistemas de comunicación de masas. Como sabemos, la comunicación de masas es algo del pasado, lo que existe hoy día es una selección de los distintos medios de comunicación por parte de cada uno de nosotros. Entonces, ya que la experiencia compartida es cada vez menos compartida y estamos en una sociedad estructuralmente determinada en términos de individualización cada vez mayor de los procesos de comunicación, se asiste a una fragmentación de los sistemas de comunicación y se van perdiendo los códigos de comunicación cultural entre los distintos individuos y actores sociales.

### *El arte y los protocolos de comunicación*

Se plantean así la posibilidad y la búsqueda de lo que yo llamo *protocolos culturales de comunicación*, utilizando la similitud con el término informático, *protocolos de comunicación*, es decir, la capacidad de sistemas de pasar de un código a otro, de códigos comunicables. ¿Cuáles son estos protocolos culturales de comunicación? Reflexionando sobre la práctica histórica, algo que siempre ha sido fundamental en la Historia son los protocolos que permiten pasar de una cultura a otra a través de la comunidad, de la experiencia humana. Parece que el arte tiene un papel fundamental en estos protocolos, el arte en todas sus manifestaciones. El arte siempre ha sido un instrumento capaz de construir puentes entre la gente de diferentes países, de diferentes culturas, de diferentes clases sociales, de diferentes géneros, de diferentes grupos étnicos y de diferentes posiciones de poder. El arte siempre ha sido un protocolo de comunicación capaz de restaurar la unidad de la experiencia humana más allá de la opresión, de la diferencia y del conflicto. La pintura de los poderosos en su miseria humana, la escultura de los oprimidos en su dignidad humana, los puentes entre la belleza de nuestro entorno y los infiernos internos de nuestra psicología, como en los paisajes de Van Gogh, todos ellos son formas de expresión, formas mediáticas que van más allá del inevitable sufrimiento de la vida para expresar la alegría, para expresar el sentido y el sentimiento que nos reúne, y que en último término más allá de las atrocidades y conflictos, hace que sea un planeta compartido. Más que nunca, éste es el papel del arte en una cultura como la nuestra, caracterizada estructuralmente y tecnológicamente por la fragmentación del sentido y la incomunicación potencial de los códigos, una cultura en que, paradójicamente, la multiplicidad de expresiones culturales en realidad disminuye la capacidad de compartir sentido, y por lo tanto, de comunicar. La falta de comunicación, la falta de códigos comunes de comunicación, en realidad, es la vía directa a la alienación entre los humanos, a la alienación en el sentido específico del término, los otros, el *alter*, como expresión de lo no comunicable, y por lo tanto, de lo no humano, en un mundo en que cada uno habla un lenguaje diferente construido alrededor de su hipertexto personalizado, en un mundo de espejos rotos, hecho de textos no comunicables. En ese mundo, el arte sin tener ningún papel asignado institucionalmente, no intentando hacer nada especial, sino siendo arte, puede constituirse en protocolo de comunicación y en instrumento de reconstrucción social. El arte como expresión híbrida de materiales físicos y virtuales, en nuestro presente y en nuestro futuro, puede ser un elemento fundamental de construcción de puentes entre la red y el yo. Este es, pues, el primer elemento de la tendencia a la fragmentación y de la posibilidad de reconstitución de códigos.

### *El tiempo atemporal y el tiempo del museo*

El segundo elemento es la transformación del tiempo. Recordemos, la cultura y la expresión cultural se producen materialmente a través de una articulación en espacios que se desarrollan a lo largo de un tiempo y que, mediante ese desarrollo de tiempo y espacio, constituyen ciertos sistemas de códigos culturales. ¿Qué ocurre, entonces, cuando el tiempo se desintegra y el espacio se globaliza?

¿En qué sentido se desintegra el tiempo? Es la emergencia en nuestra sociedad de lo que llamo el *tiempo atemporal*. En efecto, sabemos que el tiempo, como todo, es relativo socialmente; el tiempo en la naturaleza es relativo y el tiempo en la sociedad también es relativo. El tiempo de la era industrial que hemos vivido, el tiempo cronológico, el tiempo secuencial, es un tiempo que está desapareciendo en la práctica social. Está desapareciendo de dos formas simultáneas: por compresión del tiempo y por aniquilación de la secuencia mediante compresión del tiempo; por ejemplo, los mercados financieros globales en los que se trata de eliminar el tiempo y reducirlo a fracciones de segundo para las grandes inversiones, para acelerar la rotación del capital que se invierte o, otro ejemplo, los intentos en los países dominantes con alta tecnología de reducir las guerras, que antes eran de cien años, y luego de cien meses, ahora de cien días o de cien horas mediante sistemas tecnológicos que permiten infligir un daño devastador al enemigo en pocas horas.

El tiempo desaparece y por eso, por compresión del tiempo, por eso vamos todos tan acelerados. ¿Cómo se podría decir que desaparece el tiempo si todos andamos mirando el reloj? Justamente, andamos mirando el reloj porque intentamos comprimir más y más actividad en el mismo espacio de tiempo. Por consiguiente, ese intento de compresión del tiempo que hacen los mercados financieros lo hacemos nosotros también en nuestra vida, porque creemos disponer de la capacidad tecnológica de comprimir ese tiempo. Entonces, el tiempo se acelera, pero la aceleración del tiempo es una carrera para hacer desaparecer la cronología. Pero hay otra forma en que desaparece el tiempo: la alteración de la secuencia. O sea que si el tiempo, en lugar de ir de uno, a dos, a tres, a cuatro, va de uno a cinco y puede volver a dos, el romper la secuencia, rompe el tiempo cronológico, el tiempo tal y como lo conocíamos. Esa ruptura de secuencia se está haciendo estructuralmente en la sociedad a través de mecanismos tales como la disolución del concepto de ciclo de vida. Ya no hay una infancia en que se hacen unas cosas, una adolescencia otras, una madurez otras, la tercera edad, la cuarta edad. En estos momentos la secuencia de la vida de las personas está absolutamente cambiada en términos de lo que podemos hacer en cada momento, incluido tener niños, que se pueden hacer a muchas edades, de formas muy diferentes, con distintas tecnologías y con distintas formas de relación entre los sexos. Pasa lo mismo en cuanto a la disolución de la carrera profesional secuencial y predecible. Se acabó el tiempo en que se entraba en una empresa, se tenía una serie de escalones hacia los cuales se llegaba, y al final se acababa en la jubilación cuando y cómo se pensaba. El ritmo del ciclo de vida tanto en lo biológico como en lo profesional se ha alterado profundamente. El ritmo de la transmisión cultural se ha instalado en ese hipertexto electrónico atemporal, en el que la Historia, el pasado, el presente se mezclan en las mismas secuencias. Por tanto, al destruir la secuencia temporal en nuestra percepción de la cultura, se destruye también ese tiempo cronológico. Si quieren, en último término, la cultura postmoderna es un intento constante de hacer collage de distintas formas culturales, de distintos tiempos históricos rompiendo, por lo tanto, la secuencia histórica cultural.

Esta es la tendencia estructural, pero desde el punto de vista del actor, ello lleva a una pluralidad de temporalidades que construye cada individuo. No hay un tiempo que se nos impone, sino que construimos nuestra percepción del tiempo. Pero al ser temporalidades individuales, al perderse la perspectiva histórica y secuencial, las temporalidades de cada uno se convierten en no comunicables. Tenemos otro *gap*, otro desfase de comunicación con respecto a la percepción del tiempo. Aquí es dónde hay, también, protocolos de comunicación posibles en nuestra sociedad, y aquí sí que aparecen los museos.

Los museos son depositarios de temporalidad. Son tradición histórica acumulada o bien proyección hacia el futuro. Por lo tanto, son el archivo del tiempo humano vivido o por vivir, puede ser un archivo proyectivo. Este papel de restablecer temporalidades con una perspectiva de largo plazo, es un papel fundamental en una sociedad en que las formas de comunicación, los sistemas tecnológicos y la estructura social convergen hacia la destrucción del tiempo por aniquilación, por compresión, o por alteración aleatoria de la secuencia. En el área de San Francisco, dónde

yo he vivido durante 22 años, un grupo de amigos, entre los cuales Stewart Brand, han hecho una fundación que se llama *Long Now Foundation* y que intenta restablecer la noción del tiempo milenario. Han construido un reloj milenario que mueve la aguja cada año, que da una campanada cada cien años, y muchas más campanadas cada mil años, y que está programado para diez mil años. Entorno a este reloj, se construyen un museo del tiempo, una biblioteca, una serie de seminarios, para reintegrar, en esta sociedad que destruye el tiempo, la perspectiva de dónde venimos, a dónde vamos, y que somos una especie milenaria. Ésto es un ejemplo directo, más que metafórico, del papel que deben desempeñar las estructuras museísticas. El gran desafío en este caso es ¿cómo articular los archivos del presente y las proyecciones de futuro a la vivencia del presente? Porque si no se produce esa articulación y los museos sólo son archivo y proyección, entonces los museos archivan pero salen de la vida. Son mausoleos de cultura, no dispositivos de comunicación. De ahí, por lo tanto, la necesidad de que los museos, siendo los recordatorios de temporalidad, deban ser capaces de articular la cultura viva, la práctica del presente con el patrimonio cultural y con el proyecto de cultura, y aquí no sólo de arte sino de la vivencia humana.

### *El espacio de los flujos y la urbanización*

En tercer lugar, percibimos también la aparición de un nuevo espacio dominante, que yo he llamado en mis investigaciones, el *espacio de los flujos*. El espacio de los flujos es el espacio en que se manifiestan las actividades dominantes de nuestra sociedad, las actividades financieras, que se hacen no sólo en lugares como la Bolsa de Madrid, la Bolsa de Barcelona, la City de Londres, Wall Street, el distrito financiero de París, y de Frankfurt, en que se procesan informaciones, se toman decisiones, sino que todo esto está conectado por un sistema electrónico dónde realmente se toman las decisiones, circula el dinero, se llevan a cabo las inversiones.

El conjunto de actividades dominantes en la economía, en la cultura, se realizan a través de esta conexión entre diferentes lugares en el mundo, que forman parte, junto con otros lugares, de un espacio, de un hiperespacio organizado en flujos de comunicación electrónicos, en sistemas de transporte rápidos, que conectan estos lugares en red. Estos lugares están mucho más conectados a este sistema que a su entorno: por ejemplo, la gente habla de "Tokio ciudad global". Pasa lo mismo para las grandes universidades del mundo: están conectadas en un sistema de comunicación electrónica que hacen que los campus sean elementos de un metacampus global en el que, realmente, es dónde se concentran la ciencia y la tecnología. Así pues, se pueden ir observando como todas las actividades centrales, estratégicamente dominantes en nuestras sociedades, están constituidas en ese espacio de los flujos, mientras que el espacio de los lugares, el espacio de siempre, el espacio de la proximidad física, es el espacio dónde se expresa la experiencia, dónde se constituye la identidad. Ese espacio, o bien se aísla y se convierte en refugio identitario, o bien es un espacio siempre supeditado a lo que pase en este otro hiperespacio.

Por lo tanto, se produce una disociación a nivel cultural entre cultura global, cosmopolita, instalada en las redes dominantes del espacio de los flujos y múltiples identidades locales, específicas, construidas entorno a códigos específicos de experiencia local. En la medida en que la tradición archivada, por ejemplo museística, pasa a ser cosmopolita, al tener que estandarizarse para su difusión global, como bien de consumo, las identidades específicas no se ven reflejadas en esa cultura global. Con lo cual la cultura museística se bifurca entre, por un lado, la cultura de la élite global, y por otro lado, la afirmación de señas identitarias específicas. En lugar de protocolos de comunicación, en esa perspectiva, los museos podrían pasar a ser énfasis de afirmación cultural no comunicable fuera de su sistema de referencia, y por lo tanto, incrementando la fragmentación cultural de las sociedades en un mundo globalizado, los museos en la red contra los museos de la identidad.

En lo que se refiere a la estructura espacial propiamente dicha, asistimos a una nueva forma de urbanización. La era de la información

y las nuevas tecnologías no han disuelto las ciudades, como decían los futurólogos, al contrario, estamos en la oleada de urbanización más importante de la historia de la humanidad. Estamos pasando en estos momentos el umbral del 50% de población urbana en el planeta, el fenómeno se acelera y más o menos en unos 25 años se calcula que dos tercios de la humanidad vivirá en ciudades. Pero sobre todo, en ciudades, cada vez más, de nuevo tipo, en megaciudades, grandes extensiones espaciales indiferenciadas con urbarciones sin nombre, con urbarciones instrumentales, aglomeraciones yuxtapuestas de funciones, de viviendas, de centros comerciales, a lo largo de sistemas de comunicación, autopistas en América o en América Latina, trenes cada vez más rápidos en Europa. En esas extensiones se asiste a la separación entre centros culturales urbanos significativos y grandes extensiones territoriales sin señas de identidad, conurbaciones sin nombre. Los museos, como instituciones culturales potentes y simbólicas tienden a ser asociados con ese espacio dominante, el espacio central, el espacio culto, el espacio significativo. Sin embargo, hay prácticas alternativas y todos sabemos de museos en las periferias urbanas aunque son minoritarios.

Por lo tanto, aquí el problema es: ¿en qué medida los museos pueden convertirse en formas arquitectónica y urbanísticamente capaces de restablecer señas de identidad espacial en una conurbación indiferenciada? ¿Cómo y de qué forma los museos, no sólo como contenidos sino como continentes, se constituyen, pueden constituirse en nuevas expresiones de monumentalidad urbana, en un mundo desesperadamente falto de monumentos, es decir, de señas de identidad espacial?

En fin, en esta transformación del espacio, en esta separación entre el espacio de los flujos y el espacio de los lugares, se produce también otra fragmentación, otra falla. Por un lado, se asiste a la integración de las élites globales en sistemas de referencia comunes, en sistemas de comunicación comunes, mientras que al mismo tiempo, hay fragmentación de las sociedades locales en proyectos individuales y comunidades específicas. De ahí que, para superar esta separación entre lo global articulado y lo local desarticulado, se plantea la necesidad de espacios públicos en la ciudad como elemento central de la convivencia, espacios públicos construidos entorno a instituciones culturales, tales, entre otros, como los museos, cuyo papel en la reconstrucción de ese espacio público es cada vez más importante, según se puede observar en distintas ciudades del mundo.

### *Los museos, conectores culturales de tiempo y espacio*

Llego, así pues, a la idea de cómo y de qué forma, en una sociedad red, en la que hay fragmentación de la comunicación en el hipertexto electrónico, fragmentación de las temporalidades y fragmentación de las formas de convivencia espacial, pueden establecerse códigos de comunicación compatibles, o en mi terminología, heredada de Internet, protocolos de comunicación. ¿Son o pueden ser los museos protocolos de comunicación, en esa sociedad en mal de comunicación? Tenemos que recordar que la transformación multidimensional tecnológicamente implementada de la era de la información, lleva a la conexión de lo global y a la desconexión de lo local, a la desorganización de un horizonte temporal común, a la emergencia de una cultura, de una realidad virtual organizada en un hipertexto electrónico, cuyos fragmentos se recombinan individualmente en textos poco comunicables. Nuestras sociedades oscilan entre la hipercomunicación instrumental y la incomunicación expresiva, entre la cacofonía global y la individualización local.

En ese contexto, los museos pueden establecerse como protocolos de comunicación entre diversas identidades a partir de la comunicación de arte, ciencia y experiencia humana, pueden afirmarse como conectores de distintas temporalidades traducidas a una sincronía común, sin perder la visión de una perspectiva histórica, y pueden constituirse en conectores de lo global y lo local, en la identidad, en el espacio y en la sociedad local. Pero no se trata de cualquier tipo de museos, sino de aquellos que son

capaces de articular flujos virtuales, porque la comunicación y la cultura son globales y virtuales, y necesitan marcajes espaciales, en un lugar determinado; aquellos que son capaces de sintetizar arte, experiencia humana y tecnología, asegurando los nuevos modos tecnológicos de los protocolos de comunicación; museos que sean capaces de estar abiertos a la sociedad, y por lo tanto, que no sean sólo archivos, sino instituciones educativas y participativas; museos que estén anclados en la identidad histórica específica, pero abiertos hacia la multiculturalidad presente y futura; museos que, junto a otras instituciones culturales, puedan convertirse no sólo en depositarios de patrimonio sino en lugares de experimentación y innovación cultural. En cierto modo, lo que los hospitales, de hoy día, son a la investigación médica, los museos podrían ser a la innovación cultural. He aquí tres ejemplos de museos recientes, no como modelos, no tomo posición en ese sentido, pero para ilustrar lo que quiero decir.

Primero, el Guggenheim de Bilbao, España, que ha permitido un proceso de regeneración urbana en una ciudad y una sociedad en crisis, y que ha permitido establecer un proyecto de puente entre una fuerte identidad cultural nacional con un proyecto de nueva modernidad y con una referencia global; en otro aspecto, la nueva Tate Gallery en Londres que me parece un buen ejemplo de esa capacidad de apertura y de mezcla de temporalidades, o sea de esa capacidad de construir puentes de temporalidad entre lo que la gente está haciendo hoy día y una temporalidad hacia el pasado y el futuro, con un proyecto multicultural.

Y por fin, un museo con el que estoy vinculado personalmente y que restablece el puente entre tecnología y cultura: el Tech Museum de San José (California); este museo, que pertenece a la Silicon Valley, ha sido capaz de establecer un puente de comunicación entre la investigación de punta, lo más avanzado en tecnología, lo educativo y lo lúdico, en un mundo en que el desarrollo tecnológico es sufrido y temido más que asumido. En este museo se establece un puente entre tecnología y sociedad a través, por un lado, de la incorporación de la innovación más avanzada en tiempo real, y del puente de comunicación con la sociedad que representan los niños, que son los únicos realmente capaces de entrar, sin problemas, en la innovación, y por consiguiente, de transmitir luego esa capacidad de comunicación al conjunto de la sociedad. Es además un museo en el que también se intenta hacer un puente constante a los problemas globales de la humanidad, mediante la creación de premios, por ejemplo el premio a la innovación tecnológica para las innovaciones que tengan mayor utilidad para el bienestar de la humanidad.

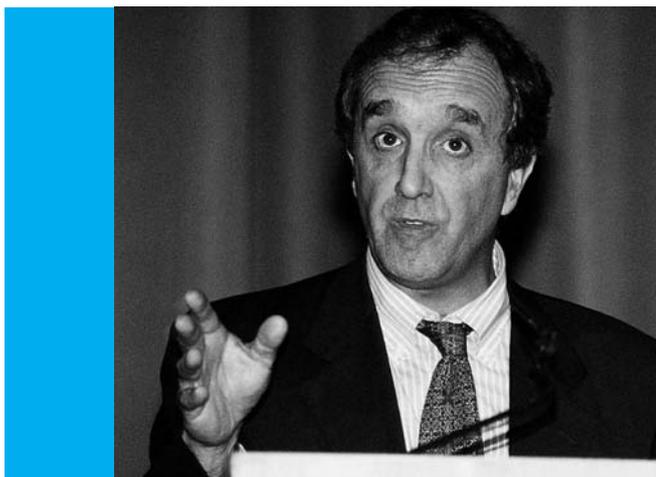
En conclusión, los museos pueden convertirse en mausoleos de la cultura histórica para el consumo diletante de una élite global, o bien, pueden atreverse a ser los conectores culturales de una sociedad en mal de comunicación; en otras palabras, los museos pueden quedarse, como antes decía Josep Ramoneda, Director del Centro de cultura contemporánea de Barcelona, en ser "piezas de museo", o reinventarse como protocolos de comunicación para una nueva humanidad. ■

Esta transcripción del discurso del profesor Castells no ha sido revisada por su autor.

*El Comité Consultivo del ICOM  
seleccionó el tema siguiente para  
el Día Internacional del Museo 2002:  
"Los museos y la mundialización".*

# La Réunion des musées nationaux

*Un ejemplo de mutualización de los recursos económicos de los museos al servicio de la difusión comercial y de los valores culturales*



**Philippe Durey**

*Administrador General  
de la Réunion des musées nationaux, Francia.*

**E**l extraordinario desarrollo de los museos durante los últimos veinte años es un fenómeno notorio, que ha dado lugar a numerosos análisis e intentos de explicación. A lo largo de dicho período, sobre todo en Europa Occidental y en Norteamérica, los museos han renovado y ampliado sus edificios, restaurado sus colecciones, adquirido masivamente en el mercado del arte, publicado innumerables catálogos y organizado exposiciones cada vez más ambiciosas, dando lugar en ciertos casos, a un verdadero fenómeno mediático o social. Una parte creciente de su actividad se ha orientado a la acogida del público y en muchos de ellos han florecido puestos de venta, talleres, restaurantes o auditorios.

En este contexto, los problemas de financiación y de gestión económica han cobrado rápidamente una importancia primordial, hasta el punto de plantear problemas fundamentales relativos a la ética y a la finalidad de los museos.

Han aparecido mecanismos inquietantes de "caza de visitantes" y de competencia entre museos. Para empezar, si bien se han reunido con bastante facilidad, a menudo en períodos de euforia económica, las inversiones necesarias para renovar y ampliar los museos, se ha observado una tendencia a subestimar sistemáticamente los costos de funcionamiento inducidos por las nuevas instalaciones. Como resulta inadmisibles dejar éstas cerradas o sin empleo, se empieza entonces una difícil y constante caza a los ingresos (incluso en los museos estatales, ya que las subvenciones públicas son, por su propia índole, limitadas).

En consecuencia, los museos han tratado de extender la gama de sus recursos potenciales, especialmente aumentando, por todos los medios, el número de sus mecenas o de sus patrocinadores. Para lograrlo, es absolutamente necesario ser "el museo que crea el acontecimiento" por sus exposiciones, por sus adquisiciones o por cualquier otra actividad. En tal esquema, resulta esencial el papel de la comunicación y el reconocimiento internacional a través de las redes mediáticas y turísticas se vuelve un objetivo capital. Para obtenerlo, los museos no vacilan en hacer circular sus colecciones, no sólo en un marco clásico de préstamos a exposiciones temporarias, sino también - fenómeno reciente - por la creación de antenas permanentes o de filiales en el extranjero. Se trata de alcanzar y seducir directamente a un público rico, o de constituir una red de museos de igual nombre, en los que se tiene la seguridad de poder hacer circular sus exposiciones o sus colecciones y, por ende, de rentabilizar mejor el costo de producción o de la compra. De este modo, se entra en lo que hay que llamar una lógica de marca y de red comercial a escala planetaria. Se hará pagar caro a las colectividades en las cuales se instala el museo el privilegio de beneficiarse de la marca, y así se allegarán fondos para seguir ampliando o reconstruir el museo de origen: cuando ya está acabado el proceso, hace falta partir nuevamente en busca de otros fondos...

No se trata aquí de formular un juicio ético sobre este mecanismo, sino meramente de constatar su existencia, aunque no podamos silenciar nuestra inquietud ante un sistema que parece querer explotar económicamente los bienes culturales de los museos, de suyo frágiles

y cargados de significación, con los mismos métodos que se aplican a objetos ordinarios.

Frente a estos fenómenos de rivalidad y de competición económica entre museos, cuya proliferación se observa también dentro de las ciudades o de los países, no carece quizá de interés presentar, en el marco de esta conferencia, un sistema de finalidad opuesta, un ejemplo original y ya bastante antiguo de mutualización o de federación de los recursos económicos de un conjunto de museos pertenecientes a un mismo propietario, el Estado francés, y constituido con fines de enriquecimiento de las colecciones y del servicio del público. Este sistema se denomina *Réunion des musées nationaux* (Reunión de los Museos Nacionales) o RMN.

## El origen de la RMN

La RMN fue creada por la Ley francesa de Presupuesto de 16 de abril de 1895. Se trataba de organizar el empleo de las sumas provenientes de la venta de los diamantes de la Corona francesa, realizada en 1887. Tras un largo debate entre los partidarios de una afectación de tales fondos a obras sociales y los que abogaban por su atribución a los museos, éstos recibieron la mitad de la suma. Al mismo tiempo, la ley disponía la creación de un establecimiento dotado de personalidad civil y de cierta autonomía financiera que lo autorizara a recibir dones o legados y subvenciones del Estado, y a vender vaciados de piezas de museo y las estampas calcográficas del Museo del Louvre. Estos ingresos debían permitir costear las adquisiciones de obras de arte para un grupo de cuatro museos: el Louvre, Versalles, Saint-Germain-en-Laye (Antigüedades Nacionales) y Luxemburgo. Se creó a tal efecto un consejo formado por diputados y senadores, altos funcionarios, personalidades del mundo de las artes, coleccionistas, y el director de los museos. Dicho organismo estaba encargado de votar el presupuesto de cada establecimiento y decidir las adquisiciones.

El mecanismo instaurado era muy flexible. En particular, permitía agrupar y conservar fondos de un ejercicio presupuestario para el otro y decidir inmediatamente su empleo, de ser necesario, para efectuar una adquisición.

En 1939, el número de museos de la RMN había pasado de 4 a 15; actualmente son 33. La mayoría de ellos se encuentran en París o en la región parisense, pero algunos están situados fuera de la capital, como el Museo Chagall de Niza o el Museo de la Porcelana en Limoges. Difieren mucho entre sí por su magnitud y por su importancia, desde el Louvre hasta el pequeño museo napoleónico de la isla de Aix; pero todos pertenecen al Estado y están sometidos a la tutela de la Dirección de Museos de Francia, que a su vez forma parte del ministerio de Cultura.

Antes de resumir rápidamente la historia de la RMN, puntualicemos que su principio fundador, el de una caja común para las adquisiciones de obras de arte, cuyo uso depende de la decisión de un consejo, se ha mantenido hasta ahora, pese a los cambios operados en la composición y en el papel de dicho consejo. Efectivamente, es hoy el ministerio de Cultura quien decide en última instancia (aunque éste ratifica casi siempre la decisión del consejo). El dictamen del consejo es precedido por el de un comité de conservadores, que reúne a los principales jefes de departamento de los 33 museos.

## La ampliación progresiva de la esfera de acción

La esfera de acción de la RMN empezó a ampliarse inmediatamente después de la Primera Guerra Mundial. En 1921 se instituía por primera vez el pago de un derecho de entrada en los museos nacionales, cuya recaudación fue asignada a la RMN (en 1930). Y ese mismo año se creaba en el seno de la RMN un servicio técnico y comercial, encargado de la edición y difusión de las fotografías, tarjetas postales y catálogos de los museos.

Las primeras grandes exposiciones tuvieron lugar en los años treinta, en el Jeu de Paume y, sobre todo, en el Museo de la Orangerie, París. Corrieron por cuenta de la RMN su organización material y su financiación, que resultó holgadamente excedentaria. Pero el verdadero cambio de escala aconteció después de la Segunda Guerra Mundial, especialmente desde

los años sesenta, cuando se efectuaron las primeras exposiciones en el Grand Palais. Cobraban gran importancia los recursos que había que movilizar para los transportes, los seguros y la acogida del público, cada vez más interesado en la adquisición de libros, carteles, productos derivados, objetos pedagógicos o meros "souvenirs".

Se pasó a un nivel superior en los años ochenta con las grandes obras de renovación, de creación o de ampliación de los museos parisenses (Orsay, el Louvre, Picasso) y con la aparición de grandes librerías y tiendas especializadas en estos mismos museos.

En 1990, con vistas a una mejor adaptación a estos nuevos imperativos económicos, la RMN se transformó en EPIC (establecimiento público industrial y comercial): este término un poco bárbaro designa un estatuto jurídico que facilita la intervención de una empresa estatal en el terreno económico. Actualmente, los miembros del personal de la empresa (unos 1.400) ya no son funcionarios: están regidos por un estatuto de derecho privado. La RMN está facultada para contratar personal y crear empleos, y los contratos que puede suscribir obedecen a reglas menos rigurosas que las que rigen la administración pública, si bien son comprobadas por un controlador financiero del Estado. Dirige la empresa un consejo de administración integrado por representantes del Estado propietario, los directores de los grandes museos como el Louvre o Versalles, representantes del personal y personalidades exteriores. Preside el consejo el director de Museos de Francia, pero la dirección del establecimiento en materia de asuntos corrientes es ejercida por un administrador general que, desde hace unos treinta años, es un conservador, secundado por directores adjuntos administrativos o comerciales.

## Misiones y sectores de intervención actuales de la RMN

El decreto de 1990 asigna a la RMN dos misiones principales:

- 1) "contribuir al enriquecimiento de las colecciones de los museos nacionales";
- 2) "favorecer la frecuentación de los museos y el conocimiento de sus colecciones, editando y difundiendo productos comerciales derivados de obras conservadas en ellos y publicaciones dedicadas a las mismas, organizando exposiciones".

Antes de pormenorizar los sectores de intervención de la RMN, recordemos que en los museos nacionales el Estado sigue haciéndose cargo de los salarios del personal: no sólo del conjunto del personal científico (conservadores, documentalistas, bibliotecarios) o de ciertos empleos administrativos encargados de la gestión cotidiana de los museos, sino también, y sobre todo, del conjunto del personal de vigilancia.

La RMN percibe el derecho de entrada y la tarifa de las visitas-conferencias en los museos nacionales, esto es, un monto de unos 225 millones de francos (30.2m \$) por año para un poco más de 9 millones de visitantes. En cuanto a los museos del Louvre y de Versalles, que son establecimientos públicos desde 1992 y 1995, respectivamente, ambos perciben directamente el importe de las entradas, pero transfieren una parte a la RMN: el 45% en el caso del Louvre y un 15% en el de Versalles. En los museos donde percibe el derecho de entrada, la RMN, en compensación, paga los salarios de los cajeros, del personal de acogida y de la guardarropa, y de los conferenciantes.

La RMN organiza materialmente y costea las exposiciones - unas 25 por año - en el Grand Palais o en los museos nacionales cuyos ingresos percibe. Este sector de actividad, que atrae anualmente a entre 800.000 y 900.000 visitantes adicionales, es deficitario desde hace unos veinte años y el déficit tiende a aumentar. Los gastos varían entre 100 y 120 millones de francos (13.4-16.1m \$), mientras que los ingresos oscilan entre 70 y 90 millones de francos (9.4-12.1m \$), o algo más si se incluyen los ingresos comerciales de dichas exposiciones.

La RMN edita y difunde los productos de los museos. Este sector es el que más ha crecido desde hace unos quince años. Actualmente,

su volumen de negocios representa 535 millones de francos (71,7m \$). En el sector editorial se encuentran el departamento del libro (con 120 o 130 catálogos por año, que hacen de la RMN el mayor editor de arte francés), el departamento de la imagen (tarjetas postales, carteles, etc.), el de los productos derivados, el de multimedios (que coproduce numerosos CD-ROM), la agencia fotográfica y el taller de moldeados.

En materia de difusión comercial, existe primero una red de 55 librerías o tiendas situadas en los museos nacionales, pero también en unos quince museos regionales pertenecientes a municipalidades (estas tiendas se rigen por contratos de concesión) y en ciertos lugares exteriores a los museos; existen también un departamento de venta por correo o por Internet, un servicio de exportación que mantiene relaciones con una red de revendedores en 45 países, un servicio de comercialización encargado de ciertas clientelas particulares y, por último, un centro logístico.

La actividad de estos servicios editoriales y comerciales, después de pasar por períodos difíciles, se equilibra actualmente; ya veremos en qué condiciones.

En total, la RMN emplea los ingresos que saca del conjunto de sus actividades (esencialmente del derecho de entrada) para financiar las adquisiciones de los museos. Actualmente consigue reunir entre 50 y 55 millones de francos anuales (6.7-7.4m \$), y desea llegar a los 65 millones (8.7m \$) en 2003. También entrega una pequeña dotación a cada uno de los museos para contribuir a sufragar sus gastos corrientes, del orden del 4% del volumen de negocios.

Observemos, con respecto a las adquisiciones, que también administra ciertos fondos particulares, especialmente donativos y legados de personas privadas destinados a la compra de ciertos tipos de obras, y subvenciones del Estado, como el Fondo del Patrimonio. En total, los museos nacionales disponen anualmente de entre 120 y 130 millones de francos (16.1-17.4m \$) para sus compras, suma que resulta módica en comparación con los precios que se alcanzan actualmente en el mercado del arte.

He aquí, pues, brevemente descritas, la diversidad y la amplitud de un sistema que encomienda a una estructura única la gestión de recursos económicos que representan alrededor de 900 millones de francos (120.8m \$) para 33 museos, muy diferentes por su magnitud y por su importancia. Esta estructura debe también acoger al público, organizar las exposiciones y difundir los instrumentos de conocimiento de las colecciones, al par que costea una parte de las adquisiciones.

### La RMN, una gestión económica en el marco de una misión de servicio público cultural

Toda la actividad de la RMN se inscribe en una apuesta difícil, la de conciliar una verdadera gestión económica (la gestión y la optimización de recursos escasos) con una misión de servicio público cultural: facilitar la difusión y el conocimiento más amplio posible de las colecciones de los museos pertenecientes al Estado con los criterios de calidad, diversidad y originalidad indisolubles de la noción de cultura.

Esta dualidad se observa, en primer lugar, en el seno de las estructuras y de los modos de decisión de la RMN.

En efecto, por un lado se trata de una organización clásica de empresa (consejo de administración, comité de empresa, directores y servicios operacionales) mientras por otro existen estructuras de decisión colegiadas, comisiones o consejos, que confieren un papel preponderante a los conservadores de museos, o sea, a los elementos más científicos, que encarnan los valores culturales de dichos establecimientos.

Se trata primero de la comisión de exposiciones, que decide el programa de las exposiciones: está formada por los principales conservadores/directores de museo y representantes de los grandes departamentos de colecciones. También figuran en ella dos conservadores de museos de región. La preside el director de Museos de Francia. Luego se trata de la comisión de publicaciones, que juzga la validez de las publicaciones de la RMN, fija el orden de salida de las

publicaciones científicas y el monto de la remuneración de sus autores. Por fin el consejo artístico se dedica a las adquisiciones.

En las esferas de actividad donde no existe una comisión, la RMN tiene el afán constante de hacer convalidar sus principales orientaciones por los representantes de los museos, a quienes reúne regularmente. Ningún producto derivado es fabricado por la RMN sin la aprobación del conservador que representa la colección de la que proviene el objeto.

En segundo lugar, el cumplimiento de la misión cultural se observa muy especialmente en las exposiciones, que la RMN administra en el terreno material y económico, pero en las cuales se reserva un lugar prioritario al contenido científico y cultural. Hemos indicado más arriba el carácter estructuralmente deficitario que presenta esta actividad desde hace muchos años. Este fenómeno se explica por diversas razones, entre ellas las tres siguientes: primero, la centralización de las exposiciones en una ciudad como París, que es una característica de Francia que tiende a rarificar el número de visitantes potenciales por exposición, de donde resulta un estancamiento y aun una disminución de las recaudaciones; segundo, el alza constante de los costos (transportes, seguros, vigilancia, etc.); en tercer lugar, las exposiciones podrían resultar deficitarias con motivo de una voluntad de presentar temas originales, de fuerte contenido científico y con motivo de la organización regular de exposiciones en los pequeños museos que apuntan a animarlos y a estimular su frecuentación, pero que así nunca llegan a cubrir los costos de producción.

Por último, el cumplimiento de la misión cultural se observa incluso en el sector más económico de la actividad de la RMN: el servicio editorial y comercial. Puede parecer sorprendente que la RMN sólo consiga equilibrar sus costos en un sector apto, a priori, para engendrar cuantiosos beneficios. De hecho, en numerosos terrenos la RMN no actúa como lo haría cualquier empresa privada afanosa de rentabilidad. En efecto, cada año, edita unos quince catálogos de colecciones con fuerte connotación científica, cuya difusión comercial es, naturalmente, muy limitada y cuyo costo de fabricación es elevado. También edita tres revistas científicas, entre ellas la *Revue du Louvre* y la *Revue du laboratoire des musées de France*. Asimismo, acepta editar un catálogo de cada una de las exposiciones que organiza, incluso de aquéllas cuyo público potencial es reducido, especialmente en ciertos museos pequeños o medianos, con la convicción de que tales catálogos representan para esos museos su contribución duradera al progreso del conocimiento y un modo de expresión a menudo irremplazable de su ámbito de especialización. Incluso en la rúbrica de las guías de visita, en principio rentable, la RMN acepta frecuentemente realizar ediciones en idiomas extranjeros poco corrientes, con el afán de brindar a visitantes, que a menudo vienen de muy lejos, un servicio de ayuda a la visita que tienen derecho a esperar.

En segundo lugar, mencionaré el sector de las nuevas tecnologías y de los multimedios. Si bien en estos últimos años la RMN ha logrado ocupar uno de los primeros puestos en Francia en materia de CD-ROM lúdico-cultural, coproduciendo con empresas privadas especializadas juegos pedagógicos interactivos cuya acción se desarrolla en Versalles, en el Louvre o en el Egipto faraónico, rúbrica muy lucrativa, también acepta coproducir CD-ROM de fuerte contenido científico, destinados al público escolar, cuya rentabilidad es muy escasa o nula.

Mencionaré además el funcionamiento de su agencia fotográfica, que se encarga de la cobertura fotográfica integral de las colecciones de los museos nacionales, aunque sólo una parte de estas fotografías puede explotarse comercialmente. Les otorga importantes servicios gratuitos y concede a la comunidad científica tarifas más reducidas que las que practican las agencias privadas rivales. Sin embargo, desde el año pasado, la agencia fotográfica logra equilibrar financieramente su explotación.

Para acabar con el sector productivo, mencionaré el ejemplo de los talleres de calcografía del Louvre, de cuyo funcionamiento se encarga la RMN desde 1895. Esta actividad consiste en imprimir, a partir de placas de cobre, estampas que se venden en las tiendas de los museos. Se trata de la conservación de un saber técnico y de una misión de difusión que data de hace cuatro siglos. También se encargan nuevas obras a grabadores

contemporáneos, las cuales, a su vez, se proponen al público de los museos. Esta actividad de alto nivel cultural representa para la RMN una pérdida anual de aproximadamente un millón y medio de francos (200.000 \$), pero dicho déficit tiende a disminuir año tras año.

Por lo que atañe a la difusión comercial, quisiera ahora mencionar dos ejemplos significativos. El primero se refiere a la librería del Louvre, que administra la RMN bajo la pirámide. Desde su creación en 1992, el Louvre y la RMN quisieron hacer de ella una de las librerías especializadas más completas de Europa en materia de historia del arte: actualmente propone en sus anaqueles o puede movilizar en sus reservas más de 18.000 referencias de libros o catálogos. Naturalmente, dicha tamaño oferta, que, desde luego, corresponde a una opción ambiciosa de política cultural, representa un costo de explotación elevado; la librería, por lo tanto, y a pesar de la intensa frecuentación del Louvre, es poco rentable. El otro ejemplo es el de las librerías-tiendas o puntos de venta que explota la RMN en los museos pequeños o medianos de su red. Una lógica meramente económica llevaría sin duda a cerrar pura y simplemente algunas de ellas en razón de su rentabilidad insuficiente, o a reducir radicalmente la oferta de productos, limitándose a proponer las guías o tarjetas postales de mayor venta. Sin embargo, la RMN prefiere mantenerlas y conservar en ellas una oferta diversificada, mientras logre obtener ganancias suficientes para equilibrar el conjunto de sus actividades de venta.

No seguiré abundando en tales ejemplos, que muestran claramente, me parece, los principios que rigen la actividad de la RMN. Queda por averiguar si dicho sistema sigue siendo compatible con la evolución reciente de los museos franceses y en qué condiciones podría subsistir en el futuro.

### *Los nuevos desafíos de la RMN*

Para ello, examinaré sucesivamente tres aspectos notables de la evolución reciente de los museos nacionales franceses: la evolución del sector de las adquisiciones, la de las exposiciones y la autonomía creciente de los grandes museos.

El interés de una caja común, que permite decidir colectivamente, en un momento dado, la imputación a una adquisición, en beneficio de un museo, de fondos superiores a lo que éste hubiera podido reunir por sí solo, es objeto de un amplio consenso.

Pero hemos dicho que las sumas que la RMN logra obtener son módicas (alrededor de 50 millones de francos (6.7m \$)). Dichos fondos provienen sobre todo del resto de la recaudación del derecho de entrada, una vez efectuados los gastos necesarios para la percepción de este mismo derecho de entrada, la acogida de los visitantes y la compensación del déficit de las exposiciones. Aunque a este total se suman otras subvenciones otorgadas por el Estado, dones y legados privados, el conjunto sigue siendo insuficiente.

Se tiende actualmente a desear la instauración de recursos especiales complementarios, tal vez según el modelo de la lotería británica, que permitan restañar la hemorragia del patrimonio francés hacia el exterior. Nada impediría que tales recursos se encomiendan a una "caja común" que, en principio, sería la RMN.

¿Existe el mismo consenso con respecto a las exposiciones? Ciertamente, los museos pequeños y medianos del grupo desean disfrutar de créditos que les permitan presentar, en promedio una vez por año (o una vez cada dos años) una exposición importante. Además, la RMN pone a su disposición su personal especializado en los problemas de los seguros, del transporte, de la preparación material y de la organización, lo cual constituye una ayuda preciosa y evita que tales museos deban dotarse de un cuerpo permanente de competencias de este tipo.

Por último, al ocuparse del conjunto de las solicitudes de préstamo a los museos extranjeros, la RMN permite una muy útil coordinación de dichas solicitudes, gracias a la cual es posible apoyar mejor algunas de ellas.

Pero estas ventajas son menos evidentes para los museos mayores. Éstos disponen de ciertos medios, tanto humanos como materiales y financieros, y por eso los servicios de la RMN les resultan menos

indispensables. Además, ya están dotados, especialmente el Louvre y el Museo de Orsay, de vastas salas de exposiciones temporarias, en las cuales desean seguir su propia política de exposiciones. Hace 20 años había en París un solo sitio donde los museos pertenecientes al Estado podían organizar exposiciones: el Grand Palais. Hoy ya no es así, y la distribución de papeles y de programas entre las galerías del Grand Palais que administra la RMN y las salas de exposición de los grandes museos es menos evidente.

El Grand Palais tiene tres ventajas principales: su renombre (es sinónimo de consagración), su ubicación en el centro de París y su superficie, que le permite acoger las mayores exposiciones. Sin embargo, necesita ser renovado y su funcionamiento es oneroso. Por consiguiente, hay que exponer en él las mayores retrospectivas, los artistas o temas más célebres, para equilibrar los costos gracias al gran número de entradas. Ya no se concibe casi programar en él temas demasiado especializados. Por el contrario, éstos podrían diversificar la oferta de los grandes museos, que deben atraer a otros públicos que los provenientes del turismo masivo (casi el 70% de los visitantes del Louvre son turistas extranjeros).

Desgraciadamente, esta posible orientación tropieza con una lógica contraria: la que lleva inevitablemente los grandes establecimientos a pedir más autonomía.

Como hemos dicho más arriba, los grandes museos nacionales, el Louvre y Versalles, se convirtieron hace unos años en establecimientos públicos autónomos, dotados de presupuestos propios. Sin embargo, esta mayor autonomía, indispensable, parece haber inducido un relativo desentendimiento del Estado, por lo menos de su ministerio de Hacienda, que no acepta fácilmente lo que interpreta como una extralimitación de los costos de funcionamiento, y que propende a pedir a tales establecimientos que se las arreglen por sí solos para encontrar nuevos recursos financieros.

En este contexto, los grandes museos son poco propensos a compartir o a mutualizar sus recursos, ponen en tela de juicio la obligación de restituir, total o parcialmente, los derechos de entrada que perciben y están evidentemente tentados, incluso en el sector de las exposiciones, de reservarse los temas aptos para atraer al máximo de visitantes... Asimismo, están expuestos a la tentación de querer conducir directamente sus actividades comerciales, sin pasar por un intermediario como la RMN.

Sin embargo, las ventajas del sistema editorial y comercial de la RMN parecen sólidas: ante todo, la extraordinaria red, que sigue extendiéndose, constituida por entre 55 y 60 puntos de venta en toda Francia; a continuación, el saber técnico adquirido por la RMN en numerosas rúbricas donde la competencia y la especialización no se improvisan: la edición, los productos derivados, la venta a distancia, el comercio electrónico, etc.; por último, los métodos y los principios de acción de la RMN, su objetivo no radicando en realizar ganancias para los accionistas, sino en obtener sumas para adquirir obras o dar a conocer al más vasto público las colecciones de los museos.

Queda abierto el debate. ¿El viejo sistema de mutualización, que asigna un papel esencial a los conservadores y a las decisiones colectivas de los establecimientos, y que por lo tanto parece privilegiar opciones claramente vinculadas a cierta deontología profesional, sobrevivirá a las exigencias y a las ambiciones de los museos mayores, y a las lógicas mediáticas de nuestra época? La RMN no puede sobrevivir sin la adhesión de los mayores museos del grupo, sin esa formidable vitrina que éstos representan para los demás. Sin duda, la conclusión de este debate será política. ■

# Museos para el Siglo XXI

*Entre la crisis y el éxito*



Luis Monreal

*Director General de la Fundación "la Caixa", España.*

Los museos han conocido en todas las épocas períodos de crisis y otros de éxito. Anacrónicos hoy en algunas de sus funciones, han sido — y son — criticados por aquellos sectores que desean que el museo sea una institución democrática, accesible para todos, con una función social relevante. ¿Cómo puede y debe responder el museo a los retos y las necesidades de la sociedad del nuevo siglo?

Para empezar, Europa y América han desarrollado distintos tipos de museos. Mientras que los museos europeos — sostenidos en su mayoría por el sector público — contemplan la diversificación de los recursos económicos y la modernización de la gestión; los museos americanos — casi siempre privados — tratan de adaptar a un nuevo contexto la sólida tradición de servicio público que se da entre las instituciones del otro lado del Atlántico. Un tercer grupo está formado por los museos de los países en desarrollo — también públicos — que se debaten entre la penuria de medios técnicos y financieros, y la indiferencia de su propia sociedad.

Desde el final de la Segunda Guerra Mundial, los museos han experimentado en todo el mundo un gran desarrollo conceptual y técnico. Sin embargo, la pregunta ¿qué museos necesita la sociedad del siglo XXI? espera todavía una respuesta.

## *"Museo" y "gestión", dos conceptos antinómicos*

Hasta épocas muy recientes, los términos *museo* y *gestión* se consideraban antinómicos. "Templo de las musas", el museo ha sido tradicionalmente una institución destinada al culto de los objetos y de las obras de arte, y como tal, accesible tan solo a una minoría de iniciados, bajo el pontificado ritual de una casta de directores y

conservadores. Hasta hace poco, las personas encargadas de dirigir los museos no procedían del mundo de la empresa, sino de las altas esferas del saber, de la ciencia, del arte, de esa casta que nuestra civilización ha dado en denominar la *intelligentsia*.

¿Cómo podía esta clase rectora de los museos, reclutada con la finalidad de officiar en templos de la cultura para beneficio de una minoría de adeptos iniciados, manifestar preocupación o interés por la banal tarea de gestión del patrimonio que tenían a su cargo? Los sacerdotes del museo permanecían, contemplando con indiferencia cualquier intento de secularizar su función y convertirlos en gestores institucionales.

Pero a partir de estos orígenes elitistas, la institución museo ha llegado a comprender la necesidad de desarrollar métodos e instrumentos de gestión. La cuestión es saber si: ¿responden las actuales prácticas de gestión de los museos a los nuevos retos que nos plantea la sociedad del siglo XXI?, ¿responden al posible desarrollo tecnológico?, ¿responden a una nueva cultura de masas en la que apuntan, virulentos, los movimientos antiglobalizadores? ¿responden, por último, a un nuevo concepto de la economía?

## *Los artistas, directores de museo*

El mundo de los museos está todavía dividido, pues, en tres grandes bloques. El de nuestras viejas naciones de la Europa continental, de tradición estatista. El mundo anglosajón — y en particular, el norteamericano —, en el que los museos son fruto de la iniciativa y de la gestión privada. Por último, los países en vías de desarrollo, en los que los museos deben hacer frente a la penuria de recursos humanos, técnicos y materiales,

y buscar nuevas fórmulas para responder a las necesidades educativas y sociales específicas de sus propias comunidades.

Me gustaría ilustrar esta clasificación tan genérica y, sin duda arbitraria, con un ejemplo revelador de la situación en que estaban los grandes museos estatales hasta hace muy pocos años, y me refiero en particular a la de nuestra primera pinacoteca nacional, el Museo del Prado. Tras convertirse en institución pública al término de la guerra napoleónica, en 1819, durante un largo período de tiempo el museo fue dirigido por artistas célebres. Primero por Vicente López, pintor de cámara del rey Fernando VII. A continuación, por dos miembros de la dinastía de los Madrazo, José y Federico, a los que seguirían otros afamados artistas de la corte madrileña. Poca gente recuerda que durante la guerra civil española, Picasso fue nombrado director del Prado, aunque nunca llegó a tomar posesión del cargo. Después de la contienda, Fernando Álvarez de Sotomayor, profesor de pintura del general Franco, ocupó también dicho puesto.

Ya pueden imaginar ustedes que ninguno de estos personajes pensó que la institución que se les confiaba debía ser “gestionada”. Ser director de un museo de esta importancia era, ante todo y sobre todo, un honor, algo que se ponía en las tarjetas de visita y que añadía relumbrón y proyección social a una brillante trayectoria artística.

Por la misma razón, las obligaciones y derechos de todos estos directores históricos eran muy limitados. Un sueldo modesto, que debía servir simplemente para cubrir los gastos de representación, y ninguna obligación de dedicarse de manera plena a la tarea de dirigir el museo. Como contrapartida, no tenían que demostrar su capacidad profesional, para ocuparse de la conservación de las colecciones que tenían a su cargo, de renovar las exposiciones, desarrollar programas educativos u optimizar los recursos económicos — en general mezquinos — destinados en los presupuestos del erario público al mantenimiento de la institución.

A partir de los años sesenta, el gobierno empezó a confiar la dirección de la primera pinacoteca española a otro tipo de personas: historiadores del arte y arqueólogos cuya verdadera profesión era la enseñanza universitaria. El nuevo perfil directivo no comportaba ninguna experiencia previa en la gestión de instituciones museísticas. A causa de su vocación universitaria, estos directores daban más importancia a la cátedra que a la pinacoteca. Mis colegas españoles recordarán sin esfuerzo los nombres de algunos de tan ilustres directivos del Prado que, con respecto a sus predecesores artistas, tenían la ventaja de poseer un bagaje histórico y crítico sobre las colecciones de pintura y mayor criterio con respecto a la ordenación de las mismas y a su conservación.

### ¿Directores o gestores?

Uno de los graves dilemas que se le han planteado al museo durante el siglo XX ha sido saber si esta institución ha de ser *dirigida* o *gestionada*. Son dos conceptos distintos. Dirigir comporta la capacidad de diseñar una estrategia institucional, liderar un equipo humano, pilotar el diseño de los programas y servicios al público, asumir la representación de los intereses institucionales frente a los poderes públicos, y, en definitiva, guiar el desarrollo del museo en todas las áreas de su actividad.

Gestionar, en cambio, supone una función instrumental. El concepto engloba las nociones de administrar los recursos asignados, sean humanos, técnicos o financieros, optimizar su inversión, establecer métodos y normas para el adecuado funcionamiento institucional, velar por la buena marcha de los procesos, y, en definitiva, desarrollar la ingeniería necesaria para que el museo funcione correctamente. Los museos necesitan ser, pues, dirigidos y gestionados. Son dos funciones necesarias, distintas y complementarias.

Desgraciadamente, este hecho no siempre ha sido comprendido. Algunos confunden dirección y gestión; piensan que quien dirige gestiona, y que quien gestiona dirige. Lo cual genera tremendos errores en el diseño de las estructuras de personal de los museos y en la elección de las personas que deben cubrir puestos directivos y gerenciales.

Además, “dirección” y “gestión” son conceptos que no son comprendidos de la misma manera en la cultura de tradición latina o en la anglosajona. La lengua inglesa, por ejemplo, no establece distinción clara entre ambos términos. *Management* significa, a la vez, dirección y gestión, lo que

genera a menudo grandes malentendidos en los foros internacionales. Además, la univocidad del término *management* es reveladora de la preferencia anglosajona por directores de carácter más ejecutivo que creativo.

### Academia versus "Business school"

En la vieja Europa pensamos que la función directiva requiere poseer conocimientos científicos y académicos relacionados con la temática del museo, una visión generalista de las cuestiones de conservación y mantenimiento de las colecciones, capacidad para la planificación estratégica de los programas educativos, de difusión y de marketing, capacidad de liderazgo y habilidad en las relaciones interpersonales.

La función gerencial, por su parte, requiere una buena formación en la gestión de recursos, en la administración y las finanzas, así como una base adecuada de conocimientos en las áreas normativas y jurídica. Requiere, también, condiciones personales muy específicas: rigor metodológico, interés por el seguimiento regular de los procesos y capacidad analítica. Es evidente que la diversidad de condiciones personales y profesionales que exigen ambas funciones, raramente se dan en una misma persona.

Durante las últimas décadas, hemos visto como los museos — sean éstos estatales o privados, europeos o americanos — han ensayado con diversos grados de fortuna la experiencia de tener directores de un exclusivo perfil gerencial o directores de carácter científico y académico. Ambos criterios de elección tienen ventajas e inconvenientes. Los directores “creativos”, procedentes del campo de las humanidades, las artes o las ciencias, están en general más capacitados para cumplir la función de desarrollo y dinamización institucional que les ha sido confiada. Los directores de carácter “ejecutivo”, a menudo formados en el mundo de las “business schools”, son más competentes para la utilización racional y la optimización de los recursos de que dispone la institución.

La elección de uno u otro de estos perfiles comporta también distintos niveles de riesgo. La dirección exclusivamente “creativa” de un museo puede conducir a una mala utilización de los recursos disponibles, a generar un déficit institucional, a situaciones anárquicas, de conflicto interno y de conflicto con las administraciones de tutela. Por su parte, una dirección de carácter exclusivamente gerencial, que tienda a priorizar los procesos de control sobre los de creación, acarrea frecuentemente la consecuencia de esterilizar la capacidad programática de la institución, mermar su ambición de servicio público, burocratizar la gestión administrativa y desmotivar al personal.

Para conciliar tan dicotómicas necesidades de gestión del museo algunas instituciones, sobre todo en Norteamérica, han ensayado, también con diversos grados de fortuna, la experiencia de crear unas direcciones bicéfalas en las que, en pie de igualdad, figuran un director creativo, de origen académico, y un director ejecutivo, de formación gerencial.

En las últimas décadas hemos asistido en Europa al intrusismo en la dirección de los museos por profesionales de otros campos. El proceso se inició en paralelo a una relativa “privatización” de los museos estatales. En Francia, la creación de los *Établissements publics, industriels et commerciaux* (ÉPIC) destinados a instrumentalizar la puesta en marcha de grandes proyectos museísticos, dándoles autonomía respecto a la administración estatal, dio entrada a directivos procedentes tanto de la célebre *École nationale d'administration* como a personas procedentes del mundo de la empresa o de la política.

Los políticos han tenido siempre la tentación de intervenir en los museos que, en definitiva, son instituciones emblemáticas, muy visibles en cualquier sociedad y por lo tanto susceptibles de ser presentados como el logro de un gobierno o de un partido. Incluso en nuestros sistemas democráticos asistimos frecuentemente a un fenómeno de “paracaidismo” de individuos de la clase política en la dirección de los museos, fenómeno más propio de los regímenes totalitarios o de las repúblicas bananeras.

### Un proceso de cambio

Durante la segunda mitad del siglo XX hemos criticado al museo, diciendo que era una institución vetusta y obsoleta, mero conservatorio de colecciones sin auténtica vocación social. Creo que este juicio no es exacto.

Desde principios de los años setenta, la profesión museística, dando muestras de juventud de espíritu, ha tratado de reorientar el papel del museo. Vivimos en una época ya habituada a las conquistas de la tecnología, a la inmediatez de la comunicación. Disponemos en nuestras casas de acceso instantáneo a las informaciones y las imágenes de lo que está ocurriendo en el mundo y, a través de Internet, a una masa de información como jamás dispuso la humanidad en el pasado. Por ello la experiencia de acceder sin intermediarios a la contemplación de los testimonios auténticos de la cultura humana o de la naturaleza expuestos en los museos es mucho más apreciada por un creciente porcentaje de la ciudadanía de lo que ha sido en épocas anteriores.

Los datos estadísticos relativos a la frecuentación de museos en el mundo industrializado son muy significativos. Indican que los museos están en una curva claramente ascendente, han pasado de la crisis al éxito. Sus audiencias han aumentado, proporcionalmente, mucho más que la de cualquier otro medio de comunicación. Porque es, precisamente, con los medios de comunicación con quien han de equipararse los museos del siglo XXI, ya que son algo más que un mero conservatorio de colecciones. Están en vías de convertirse en una institución dedicada a comunicar al público el patrimonio que custodian. Han desarrollado nuevos métodos y formas de actuación, a través de exposiciones temporales, actividades educativas y de difusión, conferencias, talleres escolares, seminarios especializados, revistas y publicaciones institucionales y una relación constante con la prensa y los medios audiovisuales, para obtener el mayor impacto de dichas actividades. Empiezan, también, a hacer un uso adecuado de las inmensas posibilidades de comunicación y difusión que les ofrece la red.

El proceso de transformación del museo, que he tratado de describir de forma impresionista y ciertamente incompleta, ha afectado a todos los parámetros de la institución. En primer lugar, a su concepto original de conservatorio de colecciones, hoy superado por la convicción de que el museo sólo tiene sentido si asume una misión social: la de comunicar, educar y ser, además, un lugar único en el que el ciudadano invierta gustosamente sus horas de ocio. En segundo término, el museo ha sido, en cierto modo, recuperado por la sociedad civil, que a través del mecenazgo individual, fundacional o de empresa ha entrado a potenciar su desarrollo y a adecuarlo a las nuevas necesidades y demandas. Como corolario de ello, la tradicional gestión administrativa de la institución ha tenido que ser liberalizada, dotada de métodos más flexibles y eficientes, para poder responder con transparencia y rigor no sólo ante los órganos fiscalizadores de las administraciones de las que dependa, sino también ante la opinión pública. La necesaria aplicación al museo del criterio de optimización de recursos, tomado de las empresas del sector privado, ha determinado, por otra parte, que incluso los grandes museos estatales se hayan visto obligados, en mayor o menor medida, a introducir innovaciones funcionales y estructurales, llegando en muchos casos a adoptar la fórmula del *outsourcing* para hacer más eficientes algunos de sus servicios.

A pesar de sus tendencias escleróticas, los museos han tenido que introducir en todos los ámbitos de actividad, tanto en lo visible — las exposiciones — como en lo invisible para el visitante — la gestión —, los nuevos recursos tecnológicos. Y aquéllos que no lo han hecho, sufren las consecuencias una pérdida de confianza por parte del público y de los mecenas potenciales.

### La gestión en el siglo XXI

La gestión del museo en el siglo XXI ha de tener en cuenta tan profundas transformaciones. Ha de ser capaz de afrontar el reto de diversificar programas y acciones, así como el de manejar la creciente complejidad de los recursos técnicos. Por otra parte, puesto que el museo se ha convertido en una institución de primera línea, expuesta al constante escrutinio de la sociedad, la gestión de los museos en el siglo XXI tendrá que estar a la escucha de la opinión pública y desarrollar, aún más, las relaciones con su audiencia.

Todo ello nos conduce a pregunta inicial: ¿cómo será la gestión de los museos en el siglo actual? Los museos son diversos; grandes o pequeños, públicos o privados, ricos y pobres, son de temáticas muy

distintas y tienen públicos heterogéneos. En cierto modo el museo, como cada uno de nosotros, es único e irreplicable; no habrá jamás dos museos iguales. Por ello es utópico pensar que existan fórmulas estereotipadas para su gestión. Pero si es posible identificar con un poco de sentido común cuáles son las condiciones necesarias para que la gestión de un museo sea excelente.

La primera — ya está dicha — es que las personas a las que encomienda la gestión del museo sean, cada una en su nivel respectivo, de calidad profesional y personal. La segunda, que esas personas sean capaces de trabajar en equipo. Esta es, sin duda, la condición más importante. La palabra “equipo” se utiliza con frivolidad para designar simplemente al grupo de personas que trabaja en una misma institución. Pero, en muchos casos, tal grupo no es un equipo, sino un mosaico heterogéneo de personalidades y saberes, incapaz de establecer y mantener relaciones sinérgicas.

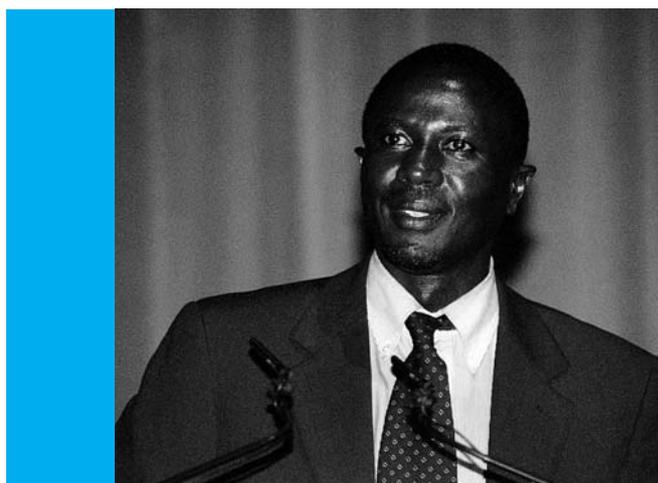
### La clave es el equipo

En mi opinión, un equipo es un grupo humano que por una capacidad interactiva y sinérgica obtiene resultados mayores que la suma de sus partes. Y hay que reconocer que los museos no se han caracterizado, en general, por su capacidad institucional para constituir equipos. Las razones son múltiples. La más obvia, que el museo necesita para cumplir sus múltiples funciones un personal heterogéneo. En él conviven profesionales de diversos sectores profesionales, que tienen intereses distintos y dificultades para comunicar entre sí, que a menudo están frustrados por la condiciones difíciles en las que se desarrolla su trabajo, la falta de reconocimiento a su labor, los celos profesionales, un salario modesto... Poco tienen en común un historiador de arte, un economista, un químico, un restaurador, un pedagogo, un especialista en fund-raising, un fotógrafo, (etcétera, etcétera) y sin embargo todos ellos — y algunos más — pueden trabajar bajo el mismo techo.

Si el trabajo en equipo es condición indispensable para la buena gestión de los museos, y la diversidad profesional es una de las mayores dificultades para formarlo, alguien podría plantearse la pregunta: ¿porqué no constituir equipos homogéneos? Tan absurda pregunta no merecería respuesta, a no ser para recordar enfáticamente que los nuevos retos del museo hacen ya impensable el retorno a sus orígenes, a confiar la gestión de la institución a una sola persona, a un inexistente hombre-orquesta capaz de poseer todos los saberes académicos y técnicos necesarios para el desarrollo de su misión.

Si la clave es el equipo, la clave del equipo es la figura de su director. ¿“Artista” o “ejecutivo”? Tampoco esta pregunta tiene una respuesta formularia. Porque lo importante es que un director, aparte de contar con adecuados recursos profesionales y de experiencia, tenga la calidad humana y la inteligencia racional y emocional suficientes para liderar su grupo, para crear una situación de sana emulación, respeto mutuo y solidaridad en el esfuerzo. En definitiva, las mismas condiciones de inteligencia, honestidad y sentido común que se requieren para triunfar en cualquier actividad. Pero un buen director es, además, aquél que atribuye los éxitos al equipo y asume la responsabilidad de los fracasos. En la época de la tecnocracia se pensaba que las razones del éxito empresarial residían en las estructuras, los organigramas, la jerarquización y el control, las normas y los procedimientos, el dominio de la tecnología y un largo etcétera. Hoy, creemos en algo más lógico y más simple: lo sustantivo es la calidad de los recursos humanos y su capacidad de actuación en equipo. En consecuencia, nuestros esfuerzos para desarrollar la gestión del museo en este siglo XXI han de estar prioritariamente encaminados a potenciar nuestros equipos, tratando de facilitar el desarrollo intelectual y profesional de sus componentes, su capacidad de iniciativa; tratando, también, de crear las condiciones que favorezcan la interacción entre ellos y, sobre todo, hemos de tener muy claro que nuestra función directiva ha de ser más de guía, estímulo y ejemplo, que de control de los procesos y auditoria de resultados. Pero aún más importante es no olvidar que las personas esperan de nosotros comprensión y respeto, y que el estímulo más eficaz es el crédito que podamos dar a su trabajo y el reconocimiento explícito de sus logros profesionales. ■

# Los Museos, Espacios para el Diálogo o el Enfrentamiento



George H.O. Abungu

*Director General  
de los Museos Nacionales de Kenia, Kenia.*

Los museos tratan de los hombres y son creados por hombres para los hombres. Pero este hecho no siempre se refleja en los orígenes del museo y en su desarrollo. Tradicionalmente, los museos han sido concebidos para ser lugares de identidad y de orgullo nacional, "santuarios" de las mejores colecciones, expuestas para promover la reflexión y la educación de los hombres.

Aunque algunos museos tradicionales han enfocado cuestiones socioeconómicas, la mayoría han sido reflejos del orgullo y de los logros humanos del pasado, más bien que de los problemas actuales y de las perspectivas futuras. Pero hoy los museos deben cambiar para ponerse a tono con la época, dejando de ser templos de realizaciones del pasado y de identidades nacionales para contribuir a resolver las cuestiones sociales que atañen a esa misma humanidad a cuyo servicio se supone que fueron creados. Los museos y los profesionales del museo deben obrar al servicio del público y ser responsables del apoyo que obtienen de éste.

La definición que da el ICOM del museo es muy amplia y ofrece a los museos una vasta gama de oportunidades para ponerse al servicio de la sociedad. El museo está definido como una "institución permanente sin fines de lucro, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierta al público, que adquiere, conserva, investiga, difunde y expone los testimonios materiales del hombre y de su entorno para la educación y el deleite del público que lo visita". La parte de la definición que enuncia el papel social del museo, "al servicio de la sociedad y de su desarrollo", confirma los objetivos de la gestión del museo, centrados en el bienestar de los pueblos y en el patrimonio como elemento dinámico en la sociedad.

Los museos son la encarnación de la cultura de un pueblo, son templos del patrimonio, representaciones de la identidad o identidades de una nación y de sus realizaciones. Pero también se han convertido en foros para el diálogo y el pensamiento crítico; en ciertos casos, aportan ámbitos espirituales donde una comunidad puede reunirse en torno a temas compartidos: un patrimonio, unos problemas, catástrofes o alegrías comunes. Hoy en día los museos están saliendo del recinto de sus espesos muros en el que vivían confinados como fortalezas de prodigios, de colecciones de objetos muy raros y de obras intactas, para volverse espacios de memoria amistosos y abiertos a todos, espacios de experiencia compartida y de representación de identidades.

Es claro, sin embargo, que hay diferentes tipos de museo, definidos por sus actividades y hasta por su público. Los museos que exponen plumas o sellos no tienen mucho en común con los de historia natural; un museo numismático no es fácilmente comparable a un museo de arte. Lo que espera el público de un museo de historia natural puede diferir de lo que espera de un museo numismático o filatélico. Pero unos y otros pueden relacionarse por los mismos principios de servicio al público y por consideraciones deontológicas comunes.

Además, los museos del mundo entero, y especialmente los de Europa y Norteamérica, no sólo nos representan a "nosotros" o a "los nuestros", sino también a "los otros". Igual importancia tiene el hecho de que algunas de las exposiciones más populares en algunos de los mayores museos del mundo vienen de "los otros". Éstas son interpretadas por "nosotros" como grandes y singulares realizaciones de la humanidad,

o como señales de una diferencia con “nosotros”. En muchos casos, los objetos son interpretados por “nosotros” como pruebas de cuán diferentes son “los otros”. Durante muchos años, las interpretaciones fueron el monopolio de los conservadores, no de los creadores/usuarios y propietarios del patrimonio. Actualmente se está poniendo en tela de juicio dicho monopolio de la interpretación y de la representación. Los museos no sólo conservan y protegen las diferentes culturas del mundo sino que, además, son los custodios de su interpretación y, por lo tanto, de nuestra comprensión de nuestro mundo. Los museos se han vuelto los plasmadores de nuestra comprensión de la esencia humana. Por eso, la presentación y la interpretación tradicionales de la cultura material y de otros símbolos culturales constituyen hoy un reto para los conservadores de los museos, ya que la comunidad, diversa pero mundializada, reclama una participación en la producción de su propia historia.

La cultura material de un pueblo es también una manifestación de su estilo de vida y del modo en que entiende y trata su entorno. Es portador de mensajes que nos ayudan a comprender por qué un pueblo se comporta de cierta manera. En África, por ejemplo, buena parte de la cultura material (objetos) tiene significados simbólicos, y los objetos se transmiten de generación en generación; la cultura material sirve para crear una sociedad coherente, mediante la aceptación de los objetos como factores de unificación. Estos objetos están arraigados en el contexto cultural local y ocupan espacios especiales o definidos. Suelen ser símbolos de unidad en una sociedad diversificada; algunos tienen connotaciones espirituales. Actualmente, muchos de ellos se encuentran en los museos, de modo que éstos se convierten en custodios de soportes espirituales y simbólicos.

Cabe entonces preguntarse: ¿cómo pueden los museos acercar este contexto a la realidad? Más aún: ¿cómo pueden los museos, especialmente en África, hacer que los objetos tengan un impacto positivo en la vida de sus pueblos?

Aún hoy, muchos objetos siguen transitando por los mercados internacionales a través del tráfico ilícito, de resultados del cual, arrancados a su contexto y maltratados, pierden su significación. Estos mismos objetos llegan a ser acogidos por grandes y prestigiosos museos como piezas principales, y figuran en esmerados y lujosos catálogos.

Para cobrar mayor respetabilidad, los museos deben empezar por hacer limpieza en su propia casa, ser transparentes y preocuparse por los intereses de las sociedades con las cuales están en interacción. Al hacerlo, los museos entran en competición con muchas otras organizaciones que ofrecen esparcimiento y educación, y hasta con instituciones que responden a necesidades económicas y de salud. Tal es el caso de los museos africanos. La posición privilegiada de los museos, como exponentes del orgullo nacional, empieza a ser cuestionada por un público inquisitivo. En el mundo entero, los museos están en una encrucijada. La gestión de los museos y la determinación de sus actividades, especialmente de las que tienen repercusiones en la sociedad, son asuntos que merecen examinarse detenidamente.

### Los museos en Europa y en Norteamérica

Hoy todos nos preguntamos: “¿qué museos tendremos en el siglo XXI?”. En Estocolmo, más de 260 profesionales de los museos, procedentes de más de 40 países en el mundo, se reunieron en junio de 2001 para tratar de resolver cuestiones relativas al papel de los museos, su deontología, su pertinencia, etc. Actualmente, a medida que la gente pone el museo en tela de juicio, empieza a reclamar el derribo de los muros monumentales que lo rodean y la creación de espacios con rostro humano, foros para el diálogo, terrenos neutrales donde muchas voces, incluso las más débiles, tienen una oportunidad de ser escuchadas. Ya es hora de que los museos abandonen una orientación conservadora para convertirse en instituciones dinámicas, flexibles y emprendedoras, que reconozcan los cambios y aprecien la diversidad.

Hay actualmente grandes oportunidades para que los museos desempeñen un papel central en las prioridades nacionales, especialmente en Europa y en Norteamérica, tanto en razón de la

prosperidad económica como del dinero de la lotería disponible para la cultura, y también de las exigencias del público. Efectivamente, en Europa y en Norteamérica existe hoy una fuerte demanda de más tiempo libre. El libre comercio y la utilización ilimitada de las ciencias y de la tecnología lo hacen posible. El público consume cada vez más pasatiempos y, al mismo tiempo, está ávido de actividades pedagógicas. Lo que no está claro es si los museos están preparados para responder a este desafío, a encarar problemas que tienen repercusiones sobre la humanidad y a desarrollar mecanismos para integrar unas culturas cambiantes, sin dejar de mantener su postura ética.

### África en la encrucijada

En el mundo en desarrollo, en cambio, y particularmente en África, los museos deben rivalizar con otras instituciones tales como escuelas, hospitales y obras públicas para obtener algo de los escasos fondos estatales. Allí los museos no son prioritarios y deben esforzarse por producir sus propios recursos. Para poder conseguir fondos públicos deben desempeñar un papel social aún más importante, o sea ampliar su misión y tener espíritu de iniciativa y flexibilidad.

En su forma actual, los museos africanos son creaciones recientes de la época colonial. Aunque la cultura material siempre formó parte de la vida africana, nunca se la organizó para exponerla, como ocurre en los museos occidentales: formaba parte de la vida cotidiana, para usos ceremoniales, rituales, funcionales, espirituales, religiosos o políticos. Pero hasta los objetos de uso cotidiano tenían un significado simbólico, y cuando se usaban con fines rituales o ceremoniales suscitaban diversos grados de reverencia: los objetos tenían vida y alma propias.

Con la colonización, los europeos expusieron al mundo exterior lo que consideraban como los “tesoros” ocultos de África, los objetos emblemáticos que representaban a los pueblos “primitivos” del continente. Con el tiempo, la creciente comunidad de colonos establecidos en África necesitaron lugares de esparcimiento, y esta necesidad fue satisfecha, entre otras cosas, por la exposición y el consumo del patrimonio cultural y natural africano.

Muchas de las colecciones alojadas en tales lugares provenían de misioneros, funcionarios o ricas familias blancas que se habían complacido en coleccionar parafernalia africana. Con el tiempo, y al irse acrecentando las colecciones, los gobiernos crearon museos estatales.

En el África Oriental y Meridional, el valle del Rift, rico en fósiles, brindó a arqueólogos y paleontólogos oportunidades para desarrollar la teoría de la evolución. Presentada como la posible cuna de la especie humana, África atrajo la atención de los investigadores a partir de los años 1920 o 1930. Los primeros hallazgos se depositaron en los museos locales, pues los especialistas estaban asociados con la institución museal. Las colecciones consolidaron la posición del museo como centro de educación y de investigación. Pero, en la mayoría de los casos, sus beneficiarios sólo eran los miembros de la élite blanca.

Durante largos años, los museos africanos, y en particular los más prestigiosos, tuvieron escasa importancia y fueron muy poco provechosos para la población local, pues se esforzaban por ser centros de excelencia para el mundo exterior. En consecuencia, hacia finales del siglo pasado, muchos museos africanos se habían vuelto instituciones que ya no tenían nada que ver con la realidad. Los visitantes eran a menudo poco numerosos, ya que el público sólo acudía a ellos con motivo de visitas escolares. Por lo tanto, los museos africanos tuvieron que reevaluar su papel en la nueva sociedad. La pregunta “¿Cómo deben ser los museos africanos?”, formulada por primera vez en noviembre de 1991 durante una sesión de reflexión con arqueólogos y museólogos organizada por el ICOM, llegó a ser coreada por todo el continente. Los africanos empezaron a reflexionar sobre el modo en que los museos podrían responder a sus necesidades y a sus intereses e interpretar su historia tal como ellos mismos la veían. Pues también se trataba de habilitar al pueblo para apropiarse su historia y su patrimonio. Pero se necesitó la colaboración de muchos profesionales y organizaciones para entablar estas discusiones: entre éstas, el Programa Museal del África Occidental

(West Africa Museums Programme, WAMP), la Asociación Arqueológica del África Occidental (West African Archaeological Association, WAAA), la Asociación de Museos y Monumentos para el Desarrollo de África Austral (Southern Africa Development Community Association of Museums and Monuments, SADCAMM), el ICOM, AFRICOM y varios profesionales de los museos africanos.

Siendo establecimientos públicos, los museos deben ejercer una influencia en la vida pública y en el desarrollo; deben acrecentar el saber y hacerlo accesible a la comunidad a cuyo servicio están. Hubo en África, sin embargo, un largo período durante el cual el museo no fue regido con vistas al bienestar del pueblo. Cuando presidía el ICOM, el Presidente de Malí, Alpha Oumar Konaré, observó: “¿Quién duda todavía de que los museos africanos nunca han salido realmente de las ciudades, e incluso en éstas han seguido perteneciendo a extranjeros? ¿Quién duda de que los museos africanos han acogido clandestinamente estatuas, o que han servido a menudo para dar una aparente legitimidad a tráfico sospechosos? ¿Quién duda de que la imagen de África difundida en el extranjero no corresponde a la realidad de la vida africana ni a las opiniones de los africanos? ¿Quién duda de que muchos museos sólo siguen existiendo porque reciben financiamientos extranjeros?” Alpha Oumar Konaré escribió estas palabras en 1991, cuando reflexionaba acerca de los problemas con que se enfrentaban los museos africanos: falta de perspectiva, de independencia, de transformación y de participación de la comunidad. La solución que preconizaba consistía en “eliminar el modelo occidental del museo en África, a fin de permitir el florecimiento de nuevos métodos para la preservación y la promoción del patrimonio cultural africano”. Había que cultivar la fuerza de voluntad, romper con la dependencia e instaurar el diálogo. Los museos debían acoger al más amplio público posible, expresarse en las diversas lenguas nacionales y abrirse a la ciencia y a la técnica.

Hoy en día los museos africanos deben tomar en cuenta las necesidades del continente y asumir un doble papel de custodios del patrimonio nacional y de foros para el desarrollo cultural y los intercambios. Los museos creados en el decenio pasado no sólo respetan las nuevas identidades nacionales sino que, además, se sirven del pasado, mediante exposiciones y programas públicos, para insuflar en los espectadores un sentido de identidad y de orgullo, y para entablar un diálogo social. Estos nuevos desarrollos reflejan el deseo de los museos de asumir un papel central en la vida política, económica y social de los países africanos, de presentar actividades diversificadas y de difundir vigorosos mensajes de memoria o de identidad colectiva.

### Los museos al servicio de las comunidades

Los museos, pues, se destinan a proporcionar tantos servicios educativos, como plataformas para el diálogo, ámbitos de memoria y de identidad común, espacios de resistencia a la opresión o puntos de reunión para el desarrollo de actividades económica y ecológicamente sostenibles en provecho de las comunidades locales.

Por ejemplo, los Museos Nacionales de Botsuana, a través de su *Zebra Outreach Programme*, han popularizado las actividades museales a nivel rural, llevando el museo a la gente y, al mismo tiempo, investigando las tradiciones orales. Gracias a su eficacia, este programa goza de una buena financiación estatal, a pesar de su elevado costo de funcionamiento. Es un verdadero reflejo de la flexibilidad del museo y de su presencia física entre la gente en su propio terreno.

A través de su *Museum Interactive Programme* (programa interactivo de los museos), el Departamento de Educación de los Museos Nacionales de Kenia (NMK) está empeñado en popularizar la ciencia entre los jóvenes usando piezas de museo en el aprendizaje interactivo. Reconociendo el valor de la ciencia como medio para el desarrollo nacional, este programa ha creado un club llamado El Joven Investigador, destinado a los niños de entre 8 y 13 años, que acuden cada mes para trabajar entre bastidores con investigadores de los NMK en los departamentos y laboratorios de los museos. El club es, a la vez, una importante

herramienta educativa y una actividad recreativa constructiva.

Mediante programas semejantes, los NMK han identificado las flaquezas del sistema educativo del país, especialmente en la escuela primaria, donde los alumnos son considerados como meros oyentes, y los maestros como los dueños y dispensadores del saber. A través de talleres repartidos por todo el país, los NMK han empezado a encarar este problema, capacitando a los maestros de escuela para la promoción de la enseñanza analítica que proporciona a los alumnos una capacidad para asumir un papel activo en el ejercicio del aprendizaje. Los ejercicios de aprendizaje interactivo surgieron de la necesidad de dar vida a las piezas de museo y de conferirles un significado, en beneficio de nuestras comunidades. Aquí el museo no sólo está popularizando la ciencia y las técnicas, sino también alentando el desarrollo de quienes serán responsables de la dirección del país y decidirán el destino de la sociedad. Como lo señaló una vez Alpha Oumar Konaré, “debe quedar claro que estamos conservando objetos no por ellos mismos, sino para la humanidad, en relación con el hombre y con la sociedad. Si prestamos a los objetos mayor atención que al hombre o a la sociedad, no conservaremos nada. Un objeto no puede conservarse aparte del hombre o aparte de la sociedad”.

### Los museos como espacios comunitarios

Los museos africanos se están convirtiendo en plataformas para la expresión de los sentimientos y expectativas de las comunidades vivientes; con la desaparición de muchos de sus espacios culturales y espirituales, las comunidades están empezando a considerar el museo como un espacio alternativo para las actividades culturales y comunitarias. De esta manera, los museos se han convertido en espacios para el diálogo y la expresión libre, que a menudo brindan ocasiones para recrear el “pasado mejor”.

En relación con lo precedente, la aldea-museo de Dar-es-Salaam (Tanzania) funciona como punto de cita para los diferentes grupos étnicos tanzanos, donde pueden reconstituir sus ricas tradiciones en una ciudad, pero en un marco rural. Se han vuelto muy populares los diversos Días Étnicos, en los cuales la población de un grupo étnico determinado se entrega a sus prácticas tradicionales, incluso la preparación y el consumo de alimentos, los cantos populares tradicionales, el baile y la narración de cuentos o leyendas. En este caso, el museo ofrece oportunidades para que la gente disfrute de las ricas tradiciones que han hecho posible la supervivencia del grupo y para que los jóvenes aprendan de sus mayores. Además, permite que cada individuo identifique su papel en la comunidad.

En Ciudad del Cabo (Sudáfrica), donde hace 30 años una comunidad entera fue expulsada de sus hogares en el Sexto Distrito, se creó allí un museo que ayudaba a conservar el espíritu y la cohesión de la comunidad. Además, el museo se encargaba de impedir, recurriendo a la movilización popular, toda nueva edificación en esa zona, que había sido incautada por el gobierno del apartheid. Actualmente, la memoria común de la población del Sexto Distrito está representada en el museo. Treinta años después, el actual gobierno sudafricano ha decidido devolver el terreno a sus propietarios iniciales. En este caso, un simple museo comunitario no sólo ha contribuido a preservar la memoria colectiva de un pueblo sino que, además, ha desempeñado con éxito un papel de resistencia contra un régimen opresor y, ulteriormente, negociado con el nuevo gobierno democrático la restitución de la tierra a sus propietarios originales. De este modo, el museo ha actuado como el custodio de la memoria, de la tierra y de la dignidad de todo un pueblo.

Varios otros museos africanos desempeñan un papel análogo en diversas partes del continente. Por ejemplo, cuando se incendió el Museo del Palacio Real de Antananarivo (Madagascar), toda la ciudad se congregó para extinguir el fuego; después del incendio, todo Madagascar estuvo de duelo. Hoy en día, es probablemente el único elemento que hace la unanimidad de la población de la isla, incluso de sus aproximadamente 200 partidos políticos: se ha convertido en un símbolo de la nación, una identidad común para una población muy diversificada en los demás aspectos.

En Senegal y en Mali se han creado sendos museos dedicados específicamente a la cuestión de la mujer. Mediante exposiciones, ambos exponen al público, vívidamente y por primera vez, el papel de las mujeres como custodias del patrimonio, guardianas del hogar, madres de los niños, proveedoras de alimentos y ejecutantes de otros quehaceres domésticos. En la mayoría de las sociedades africanas, los papeles que desempeña la mujer, pese a la importancia de sus actividades, no son objeto de reconocimiento, a diferencia de los papeles del hombre, el “protector” de la familia. Por lo tanto, estos museos tratan de enfocar cuestiones que no sólo induzcan el reconocimiento de los papeles femeninos en una sociedad dominada por el varón sino que, además, pongan sobre el tapete la cuestión de la igualdad, el reparto de responsabilidades y el reconocimiento de la mujer como la espina dorsal de la sociedad. En este sentido, el museo se convierte en la voz de los oprimidos y de los desfavorecidos.

### *Los museos africanos como custodios del patrimonio continental*

El papel de los museos en África como custodios del patrimonio cultural y natural ha mejorado su prestigio y los ha permitido responder mejor a las necesidades de la población. Aunque algunos países africanos tienen dos instituciones a cargo del patrimonio cultural — los museos para los bienes culturales muebles y los Departamentos de Antigüedades para el patrimonio inmobiliario —, muchos otros, como Kenia, Malawi, Uganda, Nigeria, Ghana, Zimbabue y Botsuana, confían esta última misión a sus museos nacionales. La legislación pertinente hace de éstos los custodios del patrimonio en general, de las antigüedades como de los monumentos. En Kenia, las viejas ciudades de Lamu y Mombasa han sido declaradas patrimonio histórico protegido y puestas bajo la custodia de los Museos Nacionales de Kenia. Asimismo, algunos museos han fundado, conjuntamente con sus comunidades locales, centros de formación para formar a miembros de la comunidad en las tareas de restauración, conservación y renovación. Tal es el caso del Centro Cultural Suajili de Mombasa y del Centro de Conservación de Zimbabue.

Varios museos poseen también grandes colecciones de ejemplares vegetales y zoológicos. Por ejemplo, el Museo Nacional de Kenia, en Nairobi, posee en su herbario una colección de especies de plantas que es la mayor del continente; y lo mismo cabe decir de su colección entomológica. También posee el mayor Centro de la Biodiversidad del África Central y Oriental. La mayoría de las dependencias de los museos destinadas a la investigación tienen relación directa con las condiciones de vida de los hombres, su supervivencia y la protección del medio ambiente. El departamento de entomología, por ejemplo, contribuye directamente al control de las plagas y asesora a los granjeros para distinguir entre los insectos benignos y los que son dañinos para los cultivos. También trabaja en estrecha cooperación con el Centro Internacional de Fisiología de los Insectos y de Ecología, pues es la única institución empeñada en conservar y enriquecer una colección permanente con fines de estudio.

La sección de recursos acuáticos del Centro de la Biodiversidad, y especialmente la parte dedicada a la ictiología, colabora con otras instituciones en el mejoramiento de las reservas de peces en los lagos del África Oriental y ayuda a administrar el Acuario de los Museos Nacionales de Kenia, que es un establecimiento educativo y recreativo a la vez.

Muchos museos africanos están empezando a apreciar la importancia de las plantas indígenas, especialmente las nutritivas y medicinales. No sólo las exponen sino que, además, experimentan con los valores adscritos a los alimentos y el significado cultural de las diferentes plantas. La seguridad alimentaria y la reducción de la pobreza han pasado a figurar entre los principales objetivos de las actividades de los museos. No se trata solamente de centros de interés, sino de experiencias humanas prácticas que pueden ayudar a los museos

a obtener mayor financiación, ya que éstos están obrando directamente al servicio de la población. En el futuro, la legitimidad de los museos y, por ende, el apoyo duradero que puedan obtener dependerán directamente de su contribución al desarrollo nacional, en cuanto enfoquen problemas que afectan directamente sus respectivas comunidades.

África ocupa una posición singular ya que durante mucho tiempo fue un continente de conflictos y guerras. La mayoría de sus dirigentes no cumplieron las esperanzas suscitadas por la independencia, y muchos países están hoy más divididos que nunca. En muchos casos, faltó la comprensión de que la diversidad puede ser una riqueza. De allí surgió la necesidad de foros alternativos de discusión, de un terreno neutral, que algunos museos han ofrecido para colmar este vacío, como promotores de la paz y de la coexistencia entre los diferentes pueblos. Por supuesto, esta situación abre a los museos grandes perspectivas de prestigio y de financiación para la investigación y la aplicación de sus resultados.

Los museos africanos (como los Museos Nacionales de Kenia) están empeñados no sólo en la búsqueda de la paz sino también en su exposición. El saber tradicional existe y, como lo ha dicho Oumar Konaré, “debemos también acoger el saber tradicional, el saber del pueblo, de los notables, hombres de cultura”. Este saber debe utilizarse en beneficio de la humanidad.

### *Creación de asociaciones y de redes*

Un filón que los museos pueden explotar, y ya algunos han empezado a hacerlo, es la creación de asociaciones y de redes con otros museos, en el continente y fuera de él. Un ejemplo importante de cooperación en el África Subsahariana es el hermanamiento de museos africanos con museos europeos, especialmente a través del Programa de Museos Sueco-Africano del ICOM (*Swedish African Museum Programme, SAMP*), patrocinado por la Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo, ASDI. En virtud de este dispositivo singular, los museos africanos y suecos han desarrollado programas conjuntos y creado asociaciones paritarias, dando lugar a ricos intercambios interculturales y aportando apoyo a los programas de los museos africanos. Muchos de estos programas han identificado las necesidades locales y creado asociaciones de cooperación entre gente de diversos mundos, como el Grupo de Mujeres de los Museos de Nyaweg y Busulan.

Asimismo, a través de AFRICOM, los museos africanos han podido documentar sus colecciones usando un conjunto de normas de referencia comunes, facilitando así sus intercambios de información. Es de esperar que AFRICOM siga ayudando a popularizar el papel social del museo en todo el continente.

Es patente que los museos africanos están empezando a desempeñar un papel capital en materia de exposiciones, de educación y de investigación. Están transformándose en instalaciones comunitarias y creando foros y espacios donde pueden oírse diferentes voces. Están regionalizando y hasta mundializando sus actividades a través de asociaciones, y poniendo de relieve específicamente el papel de la cultura en la apreciación de la diversidad y en la comprensión entre los seres humanos. Los museos africanos están bien situados para desempeñar este papel único, en cuanto son también los custodios de un patrimonio vivo. En este sentido, los demás museos tienen mucho que aprender de los países en desarrollo, donde el pasado y el presente están todavía íntimamente entrelazados. ■



## El Mercado de Ideas

El Mercado de Ideas constituyó un experimento original en el marco de la 19ª Conferencia General del ICOM. En efecto, este foro, destinado a alentar el intercambio de todo tipo de informaciones y conocimientos, fue completamente repensado y adoptó la forma inédita de “miniconferencias” de unos quince minutos cada una, que se sucedieron a lo largo de la jornada.

Los conferenciantes que participaron, procedentes de muchos países del mundo, pertenecían a horizontes profesionales muy diversos: profesionales del mundo de la cultura y de los museos, universitarios, investigadores o responsables políticos del ámbito cultural. Todos ellos aportaron su experiencia particular y sus conocimientos específicos.

El Mercado de Ideas fue organizado, como las demás manifestaciones de la Conferencia, en torno al tema general “Gestionando el cambio: el museo frente a los retos económicos y sociales”. Cada una de las tres jornadas proponía grandes asuntos (dos, tres o cuatro), que a su vez servían de punto de partida a varias conferencias. El primer día se abordaron los temas siguientes: “El patrimonio y la sociedad” y “Los proyectos museológicos y museográficos”. Alrededor de éstos, los conferenciantes trataron de asuntos tan diversos como el Foro Europeo del Museo, el montaje de las exposiciones, la gestión de los museos y su financiación en Uruguay, o el arte camerunés. La segunda jornada tenía como ejes temáticos “Cómo transmitir y valorizar el patrimonio”, “Los estudios del público y el desarrollo del servicio pedagógico” y “Evaluación y tipología del público”. Entre los variados asuntos abordados por los participantes figuraron: el museo “permeable”, los sistemas de gestión, las audioguías, la pintura mural, una nueva apropiación de la obra de arte para los visitantes de las escuelas primarias, y el público de los museos de arte en Caracas. La tercera y última jornada del Mercado de Ideas se desarrolló en torno a los siguientes temas: “La gestión del museo”, “La comercialización”, “Documentación, conservación preventiva y seguridad” y “La deontología”. También en este caso, los oyentes escucharon disertaciones sobre una gran variedad de cuestiones: los juegos y los productos derivados para las tiendas de los museos, la documentación en el museo, los instrumentos pedagógicos, la democratización del museo, y las normas de identificación de los objetos de museo.

Durante esos tres días, pues, los conferenciantes, dentro de los límites del tiempo de que disponían, pudieron pasar revista a un tema, comunicarnos su punto de vista sobre un problema preciso o invitarnos a reflexionar sobre un punto debatido o sobre las características de una institución. Por su parte, los asistentes tuvieron la ocasión de sacar provecho, en un espacio de tiempo bastante breve, de la multiplicidad de los asuntos expuestos y de la diversidad de los puntos de vista presentados. En consecuencia, podían hundirse, por unos minutos o por unas horas, en universos a veces familiares, otras veces totalmente nuevos y desconocidos, enriqueciendo así su propia experiencia y su visión del mundo museal. ■

# Sesiones Paralelas

## Responsabilidad de la sociedad en el funcionamiento de los museos

Esta primera Sesión Paralela incluyó un amplio debate entre los expertos presentes, con entusiastas contribuciones de los asistentes.

El *Código de Deontología Profesional* del ICOM, modificado por la 20ª Asamblea General, comprende dos párrafos revisados acerca de las relaciones entre la institución museal y los Amigos de los Museos. Dichas enmiendas constituyen un reconocimiento de la creciente importancia que están cobrando estas redes para todo el mundo museal. El Presidente del ICOM, Jacques Perot, se felicitó de la colaboración más estrecha entre los profesionales de los museos y las Asociaciones de Amigos, poniendo de relieve la importancia de respetar los ámbitos específicos de estos dos grupos y de evitar una complicación innecesaria de la gestión de los museos. Como los museos dependen cada vez menos del financiamiento estatal, regional o municipal - siguió diciendo -, necesitan cada vez más el apoyo de las comunidades que los rodean.

Este apoyo puede revestir la forma de colaboraciones entre las asociaciones y los museos, por ejemplo en materia de educación y de sensibilización de los poderes públicos. Es vital que en cada etapa del desarrollo de los museos participen las asociaciones de Amigos de los Museos.

Louis Dassault, Presidente de la Corporación Quebequesa de Amigos y Benévolo de los Museos, recordó que el *Código de Deontología* adoptado por la Federación Mundial de Amigos de los Museos en 1996 puntualiza los papeles respectivos de la institución museal y de los Amigos de los Museos, las diferentes esferas de acción, responsabilidades y compromisos de ambas partes. Este *Código* puede consultarse en Internet en la siguiente dirección: [www.museumsfriends.org](http://www.museumsfriends.org)

Max Dingle, Presidente de la Federación Australiana de Amigos de los Museos, recalcó que los Amigos están empeñados en cuestiones que atañen a los profesionales de los museos y también a la comunidad: problemas de acceso, medioambientales y del público (a este respecto, es importante atraer a grupos hasta ahora poco tomados en cuenta, tales como las mujeres mayores y las familias). Max Dingle encareció también la importancia del apoyo estatal para la educación y la cultura con vistas a crear un ambiente de curiosidad intelectual. La tarea de los museos resulta cada vez más difícil debido a la proliferación de pasatiempos efímeros que no estimulan ninguna participación intelectual y a la creciente rivalidad entre diferentes “actividades recreativas”. Ante estos desafíos, la relación entre los Amigos de los Museos y la dirección de los museos debe corresponder más que nunca a un matrimonio ideal: compromiso recíproco, igual dependencia e independencia mutua.

### *Código de Deontología Profesional del ICOM*

#### II. Deontología de las instituciones

##### 2. Principios básicos para la dirección de un museo

###### 2.6. Amigos de los museos y organizaciones de apoyo

El desarrollo de los museos depende en gran parte del apoyo del público. Habida cuenta de que muchos museos cuentan con Asociaciones de Amigos y organizaciones de apoyo, les incumbe a las instituciones museísticas crear un entorno favorable para ese apoyo, y reconocer su contribución, así como alentar las actividades de esas asociaciones y promover una relación armónica entre ellas y el personal profesional.

###### 2.7. Función educativa y comunitaria de los museos

Un museo es una institución al servicio de la sociedad y de su desarrollo y generalmente está abierto al público (aunque se trate de un público restringido en el caso de algunos museos especializados).

El museo tiene el importante deber de desarrollar su función educativa y atraer un público más amplio procedente de todos los niveles de la comunidad, la localidad o el grupo a cuyo servicio está. Debe ofrecer a ese público la posibilidad de colaborar en sus actividades y apoyar sus objetivos y su política. La interacción con la comunidad forma parte integrante del cumplimiento de la función educativa del museo y su realización puede necesitar personal especializado.

Saskia Brown, Redactora, las *Noticias del ICOM*

## Política de adquisiciones

Geoffrey Lewis *Presidente del Comité para la Deontología del ICOM*

### Coleccionar legalmente. Prevenir el tráfico ilícito de bienes culturales

En la segunda Sesión Paralela de la Conferencia General, algunos temas vinculados al tráfico de bienes culturales y a las dificultades que deben afrontar los conservadores de los museos fueron analizados por tres distinguidos colegas: Robert Anderson, Director del Museo Británico, Lorenz Homberger, Director y Conservador de Artes Africanas del Museo Rietberg de Zurich y Pavel Jirasek, Director del Departamento de Bienes Culturales Muebles de los Museos y Galerías de Praga. Geoffrey Lewis, Presidente del Comité de Deontología del ICOM, que ofició de moderador de los debates, ha preparado el siguiente informe.

A guisa de introducción, el moderador se refirió a nuevos elementos del *Código de Deontología Profesional* del ICOM revisado: y en particular el concepto de "verificación previa", que se ha incorporado en él para subrayar la necesidad de cerciorarse de la procedencia de los objetos adquiridos; el ejemplo de la "pieza extraordinaria" que aporta una gran contribución al conocimiento, pero que carece de documentación adecuada sobre la legitimidad de su adquisición; por fin la postura firme del ICOM ante las infracciones graves del *Código* por sus miembros.

También se consideró el uso de la legislación internacional del *Código* como norma: ésta debe constituir una referencia y ser aplicada aunque no hubiera sido ratificada por el país al que pertenece el miembro.

Si alguien podía creer erróneamente que el tráfico ilícito de bienes culturales se limitaba a los países no industrializados, tal error fue pronto corregido por Pavel Jirasek: en efecto, los robos de bienes culturales, especialmente en las iglesias, han registrado un aumento espectacular en la República Checa desde 1986. Los archivos policiales indican que desde esa fecha se han robado entre 30.000 y 40.000 objetos de esta clase. Ante estos hechos, las autoridades checas han tomado una serie de medidas, incluso de orden legislativo.<sup>1</sup> Gracias a ello ha sido posible concluir acuerdos con los propietarios de edificios históricos para mejorar su seguridad y adoptar disposiciones preventivas de conservación. También se ha confeccionado un inventario de objetos importantes y la creación de una base de datos de obras robadas, accesible a las autoridades culturales y a la policía. Tales disposiciones contribuyen a la lucha contra el tráfico ilícito. También ayudan a los museos a evitar la adquisición de material sospechoso y a estar alerta ante todo material procedente de excavaciones ilícitas.

Robert Anderson expuso la estrategia de adquisición de objetos para los museos arqueológicos. Dijo que muchos indicios de primera importancia han sido destruidos de modo irreparable, imposibilitando así el conocer la procedencia de los objetos robados. Añadió además que existe una curiosa opinión según la cual los museos podrían adoptar diferentes actitudes, alegando que la procedencia importa menos para una obra de arte que para un objeto de carácter histórico. Sin embargo, todo objeto tiene un contenido histórico, y pierde valor si se destruye la indicación de su origen.

Ya en 1972 el Museo Británico, que colecciona activamente objetos del mundo entero, había formulado claramente su postura con respecto al tráfico ilícito. Dicha norma de conducta fue reforzada en 1998 por la declaración del Consejo de Administración titulada *Acquisition of Antiquities* (adquisición de antigüedades).<sup>2</sup> Ésta deplora el saqueo de antigüedades arqueológicas y anuncia claramente que el Museo Británico rehusará adquirir piezas provenientes de excavaciones ilegales o exportadas ilegalmente; extiende este principio a los objetos prestados para ser expuestos o a los depósitos y rehúsa otorgar certificados de autenticidad o evaluaciones.

Analizando los aspectos prácticos de esta política, Robert Anderson se refirió a las dificultades que hay que superar para cumplir con la "verificación previa", y especialmente para obtener datos exactos acerca de la legislación vigente en un período determinado en algunos países.

Robert Anderson también hizo referencia al principio de la "última instancia", según el cual el Museo actúa como depositario en el caso de antigüedades provenientes del Reino Unido, pero carentes de documentación. Adujo como ejemplo el caso del "tesoro escondido" de Salisbury,<sup>3</sup> en el cual el museo había comprado piezas que debió volver a comprar posteriormente a su propietario legítimo cuando éste fue iden-



*De izquierda a derecha: Lorenz Homberger, Director Adjunto y Conservador del Departamento de Arte Africano, Museum Rietberg, Zurich; Robert Anderson, Director del Museo Británico; Pavel Jirasek, Director del Departamento de Patrimonio Cultural Móvil, Museos y Galerías, Praga; y Geoffrey Lewis, Presidente del Comité para la Deontología del ICOM*

tificado. Recientemente, el gobierno británico publicó el informe de su Comisión Parlamentaria acerca del tráfico ilegal de bienes culturales y de su devolución.<sup>4</sup> El Grupo de Asesores Ministeriales para el Tráfico Ilícito recomendó entonces que Gran Bretaña firmara el Convenio de la UNESCO de 1970, recomendación que fue aceptada; en cambio, no recomendó la ratificación del UNIDROIT (Convenio Internacional para la Unificación del Derecho Privado) de 1995. Robert Anderson concluyó haciendo hincapié en la necesidad de la cooperación internacional y de la acción mancomunada contra el tráfico ilícito.

El tema de la necesaria cooperación internacional fue retomado por el último orador, Lorenz Homberger, quien lo abordó desde el punto de vista del arte no europeo, dando una serie de ejemplos de tráfico ilícito. Aunque el *Código de Deontología Profesional* del ICOM contiene claras recomendaciones en materia de política de adquisiciones, existe el riesgo de que esta información capital se pierda de vista en medio de tantas otras consideraciones deontológicas incluidas en dicho Código.

En el debate que siguió se hicieron comentarios acerca de la necesidad de evaluar la aplicación eficaz de la legislación internacional por parte de los países que la han ratificado. Se planteó también la cuestión de la armonización de las legislaciones nacionales en materia de bienes culturales, sugiriéndose que ésta podría lograrse en Europa a través de la Unión Europea. Por fin se insistió en la necesidad de una base de datos sobre las legislaciones nacionales y se expresó preocupación por el hecho de que parte del tráfico ilegal transita regularmente a través de la valija diplomática.

Al término de la Conferencia, la Asamblea General convenió en adoptar una resolución (n°3: véase la contraportada del presente número) por la cual solicita al Consejo Ejecutivo que busque los medios aptos para facilitar la compilación de las legislaciones nacionales desde 1970, alentar la estandarización de estas legislaciones y abrir la discusión con el cuerpo diplomático y los organismos a los que incumbe el control del tráfico transfronterizo. ■

<sup>1</sup> *Se encuentra más amplia información sobre la situación en la República Checa y en otros países europeos en: Cent Objets Disparus: Pillage en Europe/One Hundred Missing Objects: Looting in Europe, ICOM, Paris, 2000*

<sup>2</sup> *Publicado por el British Museum Report 1996-98, p. 81, HMSO, Londres, 1998*

<sup>3</sup> *Stead, I. M., The Salisbury Treasure, Tempus, Stroud, 1998*

<sup>4</sup> *HM Government Select Committee on Culture, Media and Sport, Seventh Report. Cultural Property: Return and Illicit Trade, HMSO, London 2000 (Prepared 25 July 2000). Puede consultarse la edición electrónica en [www.parliament.the-stationery-office.co.uk](http://www.parliament.the-stationery-office.co.uk)*

<sup>5</sup> *HM Government Department for Culture, Media and Sport, Ministerial Advisory Panel on Illicit Trade: Report, Department for Culture, Media and Sport, London 2000. Puede consultarse la edición electrónica en [parliament.the-stationery-office.co.uk](http://parliament.the-stationery-office.co.uk)*

## Lanzamiento del dominio de Internet de primer nivel **.museum**

**Cary Karp** *Presidente de MuseDoma.  
Director de Tecnología y Estrategia de Internet, Museo Sueco de Historia Natural, Suecia.*

Uno de los mayores hitos de la creación de dominios de Internet de primer nivel (TLD) para la comunidad museística ocurrió durante la Sesión Paralela celebrada el 4 de julio en el seno de la Conferencia General del ICOM. Este día había sido elegido para el lanzamiento del dominio cuando aún no se sabía si la solicitud de dominio iba a ser aprobada. El ICANN (Internet Corporation for Assigned Names and Numbers - organismo encargado de la atribución y de la gestión de los dominios de primer nivel y de las direcciones Internet) y el ICOM compartieron el mismo sentimiento de expectativa desde el momento en que se supo que la solicitud de **.museum** estaba entre las propuestas con más posibilidades de ser aprobadas.

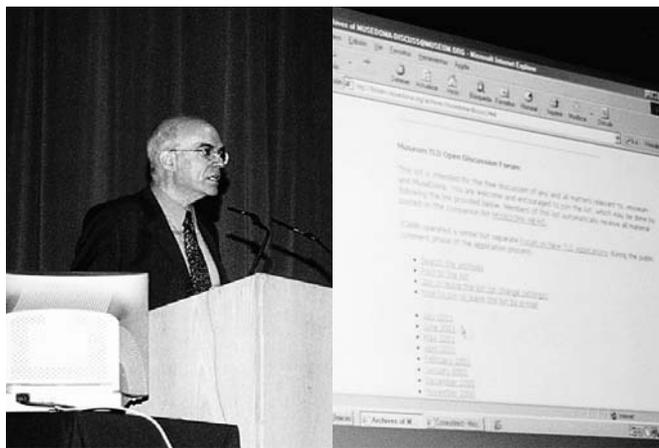
En la reunión del ICANN en Estocolmo a principios de junio de 2001, uno de los principales temas de discusión fue la presentación de MuseDoma (Museum Domain Management Association - organización patrocinadora de **.museum**) en Barcelona un mes más tarde. Las semanas que siguieron se caracterizaron por la intensa actividad que generó la preparación del primer servicio facilitado a los futuros miembros del dominio. En realidad, cuando empezó la Conferencia de Barcelona existían dos servicios. El primero permitía de registrar y aceptar las primeras solicitudes relativas a un dominio particular ("Nos gustaría obtener el nombre **nuestrositio.art.museum**"). En cuanto al segundo, consistía en facilitar listas de todos los museos registrados en cada uno de los diferentes apartados del dominio, por ejemplo **catalunya.museum** o **history.museum**. Estas listas indican dónde se encuentran los museos y cuál es su enfoque profesional.

El lanzamiento fue precedido de varias ponencias informativas e incluso cabe decir memorables. La primera corrió a cargo de Jacques Perot, Presidente del ICOM y miembro del Consejo de Administración de MuseDoma. Tras dar la bienvenida a los participantes e inaugurar formalmente **.museum**, describió la importancia que tiene un dominio de primer nivel dedicado a los museos tanto para el ICOM como para la totalidad de la comunidad museística. De hecho, la creación de un lugar que permita identificar unos recursos fiables sobre los museos en Internet marca un hito. Además, el dominio va a permitir delimitar de forma clara los numerosos conceptos de museo virtual que están apareciendo, lo que también es muy importante. Jacques Perot concluyó su presentación describiendo la historia y la estructura organizativa de MuseDoma, creada por el ICOM con la colaboración del J. Paul Getty Trust.

Manus Brinkman, Secretario General del ICOM y Secretario de MuseDoma, ofreció la segunda ponencia. Describió su experiencia personal en la localización de recursos museísticos en Internet con la ayuda de las herramientas actualmente disponibles. De momento los resultados de tales búsquedas no son realmente útiles para el público no especializado y además no son válidos para los profesionales de los museos. A medida que se vaya desarrollando **.museum** esta situación debería mejorar considerablemente tanto porque se podrá comprobar la autenticidad de los recursos museísticos como porque se podrán estructurar en subconjuntos las numerosas riquezas de los museos. Otro aspecto clave de **.museum** es su papel innovador en la creación de un sector cultural en Internet, tendencia que debería confirmarse con la próxima creación de nuevos dominios dedicados a otras áreas como, por ejemplo, **.archive** y **.monument**. Manus Brinkman concluyó su discurso alabando el papel clave del ICOM en este desarrollo emblemático.

El siguiente ponente fue Ken Hamma, Director Adjunto del Getty Museum y miembro del Consejo de Administración de MuseDoma. Se centró en el desarrollo incierto pero no carente de interés de Internet en los próximos años y en el gran paso hacia adelante que constituye la creación de **.museum**. A continuación pasó a nombrar la contribución de personas clave. Recalcó el empeño del Getty Trust en lograr que el proyecto se saldara con éxito y facilitara a todos los museos con o sin representación en Internet todas las ventajas descritas en su informe.

A continuación, tomó la palabra Amadeu Abril i Abril, uno de los más destacados invitados al evento, miembro del Consejo de Administración



*Cary Karp, Presidente y Director General de MuseDoma*

del ICANN y miembro prominente de la abogacía barcelonesa. Describió el objetivo y las funciones del ICANN, poniendo el énfasis en los motivos que han llevado a la creación de nuevos dominios de primer nivel. Los TLD deben cumplir varios requisitos y **.museum** fue un proyecto ideal para evaluar la viabilidad de pequeños dominios especializados y dedicados a varios aspectos de la actividad cultural.

La autoridad representativa del ICOM fue un elemento clave del éxito del proyecto **.museum**. También lo fue la participación del Getty Trust, que dejó patente el interés de una entidad tan potente y además dio a entender que el dominio estaba concebido para el conjunto de la comunidad museística y no sólo para beneficio del ICOM. Otro punto clave fue el interés manifestado desde el inicio del proyecto, hace ya cinco años, por la comunidad museística por la creación de un TLD propio y su acción intensa desde entonces para lograr que el dominio viera la luz. El último punto de esta ponencia fue también el más significativo. El ICANN espera que la comunidad museística saque provecho de **.museum** para lograr buenos resultados. Nuestro éxito será determinante cuando el ICANN se plantee ampliar los dominios de primer nivel. Es importante que tomemos conciencia de nuestro papel de pioneros.

La última ponencia corrió a cargo del autor del presente informe, miembro activo de la campaña desde sus inicios y apoyado por el Departamento de Tecnología y Estrategia de Internet del Museo Sueco de Historia Natural. Se basó en la demostración en directo mencionada anteriormente que pasamos a reseñar a continuación.

Para mostrar las características de **.museum** es necesario que el dominio esté funcionando. Sin embargo hasta el momento no se han realizados las gestiones necesarias para ello. Dada la importancia de la Conferencia del ICOM, el ICANN tuvo la gentileza de hacer una excepción y permitió que durante la Sesión Paralela dedicada a este tema se lanzara **.museum** y se realizara una demostración en directo de este dominio del que pronto los usuarios de Internet podrán disfrutar. Los participantes de la Conferencia que durante los días anteriores habían visitado el stand de MuseDoma, pudieron ver su sitio Web identificado con la nueva extensión **.museum**, como por ejemplo, **leiden.ethnology.museum**, **liverpoolfc.football.museum**, **mpr.icom.museum**, y **korea.icom.museum**.

De momento están disponibles los siguientes índices de búsqueda:

**art.museum — catalonia.museum — catalunya.museum — conservation.museum — ethnology.museum — football.museum — gateway.museum — icom.museum — music.museum — musik.museum — national.museum — naturalhistory.museum — sport.museum**

Los museos que facilitan información en varios idiomas pueden dirigir los visitantes hacia el recurso apropiado gracias a los sinónimos plurilingües de que dispone el sistema.

Esperemos que cuando la comunidad tenga acceso ilimitado a los servicios que hemos descrito en un soporte que para entonces estará plenamente desarrollado tome plena conciencia de la dimensión real del dominio. ■

## Mesas Redondas



Mesa Redonda en la sala grande del Palacio de Congresos de Barcelona

### Los museos grandes y pequeños: dos tipos de gestión

**Participaron:** **Luiz Antonio Bolcato** Ex Director Regional del IPHAN; Profesor en la Facultad de Arquitectura, Instituto Ritter dos Reis, Porto Alegre, Brasil • **Vincenzo Padiglione** Conferenciante de Antropología Cultural, Universidad La Sapienza, Roma; Director del Museo etnográfico de Monti Lepini, Latina, Italia. • **Ludmila Korotaeva** Directora General del Museo del Estado de Vologda, Vologda, Rusia.

En el debate se trató de las diferentes formas de gestión de museos que han ido apareciendo a lo largo de las últimas décadas en distintas partes del mundo.

Luiz Antonio Bolcato describió cómo, en numerosos países latino-americanos, tras la caída de los regímenes dictatoriales de los años 1960 y 1970, disminuyó el papel del Estado en la financiación y la gestión de los museos. Los sistemas económicos que siguieron lograron la modernización tecnológica, que permitió un aumento de la riqueza, si bien una riqueza concentrada, así como unas mayores diferencias entre ricos y pobres, la dependencia tecnológica y la pérdida de ciertos valores ecológicos. Posteriormente, organizaciones como el MERCOSUR integraron programas culturales regionales, donde los museos desempeñaron un papel significativo, aunque el concepto de "sostenibilidad" fue a menudo interpretado sólo como la capacidad de obtener beneficios continuamente. Hoy día, en Brasil, los museos buscan soluciones para lograr autofinanciarse sin tener que comprometer sus planteamientos o sus principios éticos. Algunos museos han sido muy imaginativos al asumir funciones educativas secundarias, transformándose en verdaderos centros socioculturales. Museos de la comunidad, museos ecológicos y museos al aire libre, otras tantas nuevas instituciones que han emergido gracias a ese nuevo enfoque cultural. Asimismo, la aplicación de nuevas prácticas de gestión han permitido una regeneración económica y una mayor capacidad educativa de los museos.

Vincenzo Padiglione destacó otros cambios experimentados en el ámbito de la gestión de los museos en las últimas décadas. En los años 1950 y 1960, la investigación se centró en los aspectos técnicos de la profesión museística. Esta tendencia se invirtió en las dos décadas siguientes con la influencia de la Nueva Museología y su enfoque crítico y reflexivo, y se pasó a destacar los aspectos relativos a la presentación de las colecciones, la elaboración de la autenticidad y la interpretación. Esta evolución hacia una postura más reflexiva supuso la formulación de códigos normativos aplicables a todos los museos, lo que conlleva el riesgo de reducir la variedad de museos y los diferentes papeles que pueden desempeñar en su propio contexto. Por ejemplo, el museo etnográfico de Monti Lepini cerca de Roma funciona no sólo como museo sino también como laboratorio, archivo, lugar de descubrimiento, de educación y de memoria, que incluye el intangible patrimonio de historias orales.

Este ejemplo de museo que desempeña múltiples papeles a nivel local también proporciona un modelo alternativo de gestión de museos, flexible, receptiva a los proyectos locales y deseosa de involucrar a los visitantes y los patrocinadores de diferentes sectores de la sociedad. La tendencia a buscar la conformidad entre los museos - en nombre de la deontología pero también a causa de la lógica de la sociedad de consumo que tiende a la homogeneización de los museos - representa desafortunadamente una amenaza para los museos pequeños y anómalos. Pero lo que parece ser una anomalía refleja en realidad hasta qué punto el museo está enraizado en su entorno local, gestionado como un recurso estratégico para la comunidad local y por lo tanto inventivo, flexible y plural, tanto en su enfoque ético como en su gestión.

Ludmila Korotaeva presentó una tercera perspectiva, la de los museos de la antigua Unión Soviética, que debieron adaptarse rápidamente a la disminución de la financiación pública, la incertidumbre política y jurídica y el desconocimiento por parte de los responsables en cuanto a gestión económica. Los museos lograron su adaptación mediante la creación de redes más potentes, volviendo sus actividades más atractivas para la sociedad moderna y trabajando en programas conjuntos y con intercambio de informaciones. Además, se inspiraron en la privatización de los museos nacionales neerlandeses en los años 1990 como punto de referencia positiva en cuanto a nuevos modelos de gestión de los museos. ■

### Ayuda supranacional a la gestión de los museos

**Participaron:** **Mounir Bouchenaki** Director General Adjunto de Cultura, UNESCO, París, Francia. • **Damien M. Pwono** Responsable de Programas para Instituciones Culturales, Fundación Ford, Nueva York, Estados Unidos.

La ayuda supranacional para los museos puede tomar varias formas: subvenciones a la creación o el mantenimiento de museos, suministro de pericia profesional, saber y equipamiento, así como realización de programas de formación o proyectos de recaudación de fondos.

Mounir Bouchenaki describió la evolución de las ayudas otorgadas a los museos a lo largo de los últimos 50 años, y más particularmente la otorgada por la UNESCO. En los países desarrollados, la ayuda supranacional consistió en gran parte en difundir informaciones y realizar actividades para fomentar el intercambio internacional de obras de arte mientras que en los países en desarrollo se centró en la formación y el suministro de equipamiento.

Durante los años 1960 y 1970, la situación se transformó considerablemente ya que algunas organizaciones como el ICOM, el ICCROM y el ICOMOS pasaron a liderar la cooperación en el seno de la comunidad museística y el ICOM asumió la responsabilidad de un gran número de

programas de ayuda técnica anteriormente gestionados por la UNESCO. A partir de aquel entonces la UNESCO pasó a desempeñar un papel de catalizador y coordinador de proyectos, así como de iniciador de nuevas estrategias y políticas de gestión innovadoras. Este nuevo papel está estrechamente vinculado al sistema de "fondos en fideicomiso", que era el tipo de ayuda más generalizado de la UNESCO en los años 70-80.

La expresión "fondos en fideicomiso" designa unos fondos que proceden de uno o varios países deseosos de realizar actividades en países extranjeros y que dejan a cargo de la UNESCO la gestión especializada de los proyectos. Tales fondos han sido dedicados a la comunidad museística en países como Libia, Egipto y muchos otros.

A finales de los 1980 y principios de los 1990 se oyó con cada vez más fuerza la voz de organizaciones sin fines de lucro y representantes del sector privado en las conferencias gubernamentales e intergubernamentales. El resultado fueron nuevas estrategias de ayuda y financiación, a través de colaboraciones con todos los entes sociales y financieros interesados. Se implementaron también nuevos modelos de gestión cultural con la ayuda de la UNESCO, especialmente en los estados de la antigua Unión Soviética.

Más recientemente, la UNESCO se ha involucrado en situaciones de posguerra, en las que los museos han desempeñado un papel de mediadores, ayudando a la reconciliación y reconstrucción social, como por ejemplo en el caso de Bosnia Herzegovina. Otra nueva vía de ayuda supranacional a los museos otorgada por la UNESCO consistió en reforzar la cooperación entre regiones y facilitar el acceso a la formación y la información. Como consecuencia de ello, la UNESCO recibió solicitudes de creación de centros regionales de formación en museología por parte de países como México (centro latinoamericano) y Sri Lanka (centro para el Sudeste asiático).

Otra institución que presta ayuda a instituciones culturales de todo el mundo es la Fundación Ford. Damien Pwono describió en su ponencia la implicación de esta fundación en proyectos o instituciones específicas, así como su papel de vigilancia estratégica de las transformaciones en el mundo cultural. La Fundación tiene también por misión de fomentar nuevos modos de utilización de los recursos, difundir nuevos métodos de trabajo, reforzar las redes de financiación y los acuerdos de cooperación, y crear y mantener los bancos de conocimiento. Actualmente se dedica, entre otras, a la investigación en el ámbito de las instituciones culturales públicas en Estados Unidos y se interesa más concretamente al papel y a la gestión de las bibliotecas, los archivos, los centros culturales y los museos. Para llevar a cabo sus proyectos, la Fundación Ford trabaja en colaboración con un gran número de redes geopolíticas o profesionales a todos niveles. Damien Pwono recaló cómo, en el contexto de la globalización, las instituciones culturales deben formar potentes redes para beneficiarse de ayudas variadas. Los museos, de hecho, prefieren a menudo una asistencia técnica al dinero. ■

## Balace de los beneficios financieros y sociales

Participaron: **Bruno Frey** Profesor

de Economía, Universidad de Zurich, Suiza • **Juan Ignacio Vidarte** Director del museo Guggenheim, Bilbao, España • **Marta de la Torre** Directora del Servicio de Información y Comunicación, Getty Conservation Institute, Los Angeles, Estados Unidos.

El primer ponente, Bruno Frey, destacó cómo, en las últimas décadas, se han aplicado principios económicos a campos que no suelen relacionarse con el ámbito económico, como son el medio ambiente, la política, la salud, el derecho, y más recientemente el arte y la cultura. En efecto, según el punto de vista de un economista, la economía de mercado suele generar el reparto de recursos más eficaz. Por lo tanto se deberían aplicar criterios de rentabilidad a los museos y las actividades

artísticas en general.

Para Bruno Frey, si bien algunos campos de la actividad museística como el suministro de refrigerios o la venta de regalos y publicaciones pueden ser regidos según una lógica puramente económica, ésta no puede tomar en cuenta los valores sociales vehiculados por el museo.

Se puede adoptar otro enfoque y considerar los cinco valores sociales del museo: opción, existencia, legado, prestigio y educación. El valor de opción corresponde a la posibilidad que tiene el público de visitar el museo o no (aunque alguien decida no visitar un museo puede hacerlo si lo desea). El valor de existencia es aquél que se atribuye al museo por su mera exis-



Sesión de trabajo

tencia. El valor de legado se funda en el principio de la preservación del patrimonio para las generaciones futuras. En cuanto a los valores de prestigio y de educación no necesitan explicación.

Estos valores, que no pueden analizarse en términos de rentabilidad, pueden sin embargo medirse de forma empírica, a través de encuestas y de estudios comparativos del precio de la vivienda o de la evolución de los salarios en ciudades que tienen o no un museo.

El valor económico de los museos, analizado en términos de su efecto en el empleo o en la actividad económica, siempre puede ser superado por otras actividades comerciales vinculadas con el ocio. Para poder sobrevivir, los museos no deben poner de relieve el aspecto económico de su función sino recalcar el papel único que desempeñan en la creación de valores sociales y culturales.

En contraste con la interpretación del valor de los museos desde un punto de vista estrictamente social, Juan Vidarte alegó que los objetivos económicos y sociales de los museos son inseparables y en ningún caso incompatibles, y que la actividad cultural puede y debe ser utilizada como una fuerza económica.

Cuando se creó el museo Guggenheim de Bilbao, su objetivo era lograr la regeneración económica y el cambio social, y a la vez convertirse en una de las principales instituciones culturales de artes visuales en Europa, con un enfoque educativo. En contra del error que se suele cometer al asociar organizaciones sin fines de lucro y gestión ineficaz, el museo Guggenheim de Bilbao ha sabido maximizar unas estrategias de gestión eficaces y autofinancia un 75% de sus actividades, echando mano de financiación tanto privada como pública.

Marta de la Torre ofreció un tercer punto de vista, describiendo cómo la privatización de los museos y por lo tanto el mayor peso de los imperativos económicos representan una amenaza para su misión. Si se repasan algunos de los mayores cambios que han ocurrido en la comunidad museística en los últimos 20 años se aprecian desarrollos positivos - personal más especializado, papel más importante otorgado a la difusión de la información, al diseño de las exposiciones y a los programas destinados a un público más amplio - pero también algunos fenómenos muy negativos. Estos vienen motivados por el "juego de los números" al que los museos se ven obligados a jugar - maximizar el número de los visitantes - con el fin de atraer a los patrocinadores y las fuentes de financiación. Los resultados suelen ser unos costes muy altos y unos recursos reducidos para la investigación, las exposiciones permanentes, la conservación de las colecciones y otras actividades principales de los museos. Marta de la Torre considera que es necesario plantearse si estos cambios debidos a la privatización son sostenibles desde el punto de vista social y económico. Un enfoque puramente económico amenaza la existencia del museo tal como es y le incita a transformarse en un centro de entretenimiento o un parque temático, alejándose así de su papel y su identidad únicos. ■



Bruno Frey, Profesor de Económicas

en la Universidad de Zurich, mientras explica los nuevos enfoques económicos del valor de los museos

## Las ventajas de Internet para los museos

**Participaron:** *Cary Karp* Director de Tecnología y Estrategia de Internet, Museo Sueco de Historia Natural, Suecia. • *Jan van der Starre* Consultor Senior de Sistemas Informáticos Documentarios, Cap Gemini Ernst & Young Consultants, Países Bajos. • *Ángel Fernández Hermana* Periodista y Consultor Editorial, España.

Cary Karp presentó la evolución histórica del sistema de nombres de dominio, que estructura el gran número de informaciones disponibles en Internet. Si, en los inicios de Internet, los nombres de dominios no estaban condicionados por el tipo de contenido que facilitaban, el uso generalizado de navegadores gráficos en la Red ha contribuido a asociar el nombre de dominio con un contenido semántico relevante. Así, hoy día los usuarios pueden hacerse una idea de qué tipo de información está contenido en cada nombre de dominio. Por ejemplo, el recientemente creado nombre de dominio de primer nivel **.museum** contiene informaciones sobre ... los museos.

Además, cuando aproximadamente 10.000 sitios Web contienen el término "museo" o "museum", el nombre de dominio **.museum** garantiza la autenticidad de los museos registrados en su seno, así como la veracidad de las informaciones que facilitan. En efecto, el verdadero desafío que representa Internet para los museos no radica en la oposición real - virtual (en la historia de los museos siempre se han dado ejemplos de colecciones constituidas a partir de objetos intangibles) sino más bien en la calidad y la veracidad de las informaciones facilitadas. El nuevo nombre de dominio de primer nivel **.museum** debería superar con creces este desafío.

El segundo ponente, Jan van der Starre, describió, bajo el título de "Jauja Digital", los requisitos que los museos necesitan para sacar provecho de los recursos electrónicos: personal familiarizado con Internet, recopilación de informaciones fidedignas facilitadas por profesionales de los museos u otras fuentes culturales (bibliotecas, archivos, etc.), compra de hardware y software, promoción de los recursos disponibles (de modo que el público sepa que el museo cuenta con un sitio Web) y por fin actualización e indización del sitio Web. Pero aun si los soportes electrónicos constituyen una baza importante, no son, tal y como lo sugiere la expresión "Jauja Digital", gratuitos, inmediatamente accesibles ni tampoco forzosamente de gran calidad.

Según Ángel Fernández Hermana, el tercer ponente, lo fundamental en Internet es que permite acceder a informaciones instantáneamente, en cualquier momento y lugar, siempre que se cuente con una conexión a Internet. Internet abre nuevas posibilidades para la difusión de informaciones u objetos virtuales más allá de las restricciones que marca una colección específica. En la "Sala Virtual", se pueden visualizar el pasado y el futuro del museo, y hacer búsquedas según sus propios centros de interés gracias a los enlaces de hipertexto. Uno puede acceder a salas virtuales que tienen un parentesco tanto conceptual como histórico con las salas del museo, y proseguir la visita aun cuando el museo cierra sus puertas. Por lo tanto, Internet puede ser útil a los museos al introducir nuevas formas de explorar y de estructurar la cultura y el saber humanos. ■



*Edward H. Able, Jr., Presidente y Director General de la Asociación Americana de Museos*

## Renovar el museo

### Orientaciones y tipos de gestión

**Participaron:** *Edward H. Able, Jr.* Presidente y Director General de la Asociación Americana de Museos (AAM), Washington, Estados Unidos. • *Kevin Moore* Director del Museo Nacional de Fútbol, Preston, Inglaterra.

Ed Able definió los principales objetivos actuales de los museos, centrándose en los museos estadounidenses. Actualmente, los museos se enfrentan con la necesidad de buscar fondos. Podrán obtenerlos si satisfacen los requerimientos del público y son abiertos a un amplio público. En los últimos 20 años, el doble esfuerzo realizado por los museos (accesibilidad y programas de calidad) ha sido recompensado por el espectacular aumento de sus visitantes, en particular en lo que respecta a los museos de ciencias y técnicas, los de historia natural y, en menor medida, los de arte y de historia. Este afán por atraer al público no debe suponer una menor calidad del saber y de la información disponibles en los museos, que siempre deben ser el resultado de una investigación seria y exhaustiva. Una reciente encuesta realizada por encargo de la AAM muestra que el público norteamericano considera la información facilitada

los museos como la más digna de confianza, delante de la de los libros y otros medios como revistas, periódicos, televisión, siendo Internet la fuente considerada menos fiable (ver el sitio Web de la AAM: <http://www.aam-us.org>).

Además, los museos, incluso aquellos que actualmente reciben fondos del gobierno, deben diversificar sus fuentes de financiación. No sólo deben realizar actividades que generen ingresos y buscar fuentes de financiación privadas, sino también plantearse constituir reservas, con el fin de garantizar su funcionamiento en épocas de inestabilidad política y económica.

Por otra parte, la reflexión sobre la manera de presentar las colecciones ha mostrado que la división actual de los museos (arte, historia y ciencias) difiere de la manera en que la mayoría de los visitantes catalogan sus conocimientos y experiencias. Por lo tanto, es necesario que se investiguen nuevos modos de establecer unos puentes entre las varias disciplinas. Una vía para lograrlo y a la vez fomentar el enfoque educativo de los programas puede ser la integración de las nuevas tecnologías en los museos, aunque resulte costosa e implique un mantenimiento constante.

Se debe también cambiar la estrategia a nivel de la gestión de los museos, con el fin de mejorar la gestión del personal, de los recursos y de las prácticas profesionales. También es importante que los directores de los museos desarrollen una sensibilidad política y que aprendan a transmitir tanto a los políticos como al público la importancia del papel de los museos en la sociedad. De no ser así, la gran baza que representan los museos puede pasar desapercibida.

Por su parte, Kevin Moore presentó nuevas técnicas de gestión de museos con un enfoque claramente moderno. A principios de los 1980 la gestión se centró más en las personas y ya no solamente en lo "técnico", transición que permitió considerar la gestión de los museos como un campo más de gestión hacia finales de los 1990. Apoyándose en el libro de referencia de Tom Peters y Robert Waterman, *In Search of Excellence* (1982), Kevin Moore recalca los principales ingredientes de una gestión imaginativa: experimentación, con el objeto de reaccionar adecuadamente a los cambios; reinención y reorganización frecuentes, para anticiparse a los cambios; cuestionamiento constante (¿por qué documentarse? ¿por qué coleccionar?...). En resumen, si uno quiere desarrollar una gestión imaginativa, debe plantearse regularmente lo que está haciendo, cómo lo está haciendo y por qué. Desde este punto de vista, la gestión no es sinónima, como se sigue pensando a menudo, de interminables informes, planes estratégicos, etc. Se trata al contrario de una reflexión dinámica sobre los métodos para hacer efectivos los objetivos y los valores. ■

Los debates de las Mesas Redondas han sido resumidos por Saskia Brown, Redactora, las *Noticias del ICOM*.

# Comités Internacionales

Los Comités Internacionales del ICOM se reunieron en Barcelona para deliberar por separado o en sesiones conjuntas con otros Comités, reunirse con nuevos y antiguos colegas, elegir nuevos miembros de la junta y visitar sitios de especial interés. Muchos Comités abordaron el tema de la Conferencia, "Gestionando el cambio: el museo frente a los retos económicos y sociales", desde el punto de vista de sus respectivas especialidades y organizaron diversos tipos de presentaciones –conferencias, artículos de investigación, informes de talleres –, poniendo de manifiesto, una vez más, la riqueza de las reflexiones en las que están empeñados, incluso en terrenos pluridisciplinarios. A continuación se indican algunos de los asuntos abordados durante el período de la Conferencia General.

## SESIONES CONJUNTAS

### CIMCIM con CIPEG e ICMAH

Debates sobre varios temas: "Artefactos sonoros como resultado de la investigación arqueológica musical: problemas de montaje y de etiquetado"; "Imágenes de la danza y de la música en el Antiguo Egipto"

### DEMIST con ICMS e ICAMT

La seguridad, los edificios viejos, los edificios nuevos y arquitectura

### DEMIST con ICDAD

Relaciones entre interiores auténticos y objetos reconstituídos;

Debates sobre diversos temas: "Evolución de las nociones de autenticidad e interpretación en las residencias-museos en Estados Unidos"; "Maneras lícitas de utilizar las falsificaciones en las residencias históricas-museos"

### Comité VIDRIO con ICDAD

Cuestiones actuales relativas al vidrio

### ICMAH con CIDOC

La documentación de los museos de sitio

### ICMAH con ICTOP

Discusión sobre las necesidades de formación del personal de los museos arqueológicos e históricos y sobre la posible colaboración futura entre ICMAH e ICTOP

### ICOFOM con INTERCOM e ICTOP

Símpoio acerca de las consecuencias de las nuevas tendencias en materia de política, gestión y formación sobre la organización y la gestión de los museos

### AVICOM • AUDIOVISUAL Y NUEVAS TECNOLOGÍAS

Internet, Web, museos;  
Nuevas tecnologías y museografía;  
Nuevas direcciones en los multimedia culturales

### CECA • EDUCACIÓN Y ACCIÓN CULTURAL

Apertura a un nuevo aprendizaje;  
El personal pedagógico del museo brasileño afrontando cambios en vista de los retos económicos y sociales

### CIDOC • DOCUMENTACIÓN

La documentación en los museos españoles;  
¿Qué es la documentación hoy y qué será en el futuro?

### CIMAM • ARTE MODERNO

La (¿nueva?) misión de las grandes instituciones;  
El artista y el museo;  
La misión de los espacios alternativos y de los museos pequeños

### CIMCIM • INSTRUMENTOS MUSICALES

Presentación de los instrumentos musicales:  
montaje, seguridad, etiquetado

### CIMUSET • CIENCIAS Y TÉCNICAS

Gestionando el cambio: los museos de ciencias y técnicas frente a los retos económicos y sociales

### CIPEG • EGIPTOLOGÍA

Museos y universidades;  
Exposiciones: nuevas galerías egipcias para el Museo de Bellas Artes de Boston;  
Conservación: el proyecto Isachta;  
Investigación: nuevos elementos en el estudio de los espejos y de sus representaciones

### COSTUME

Diversos asuntos debatidos en torno al tema de la Conferencia General

### DEMIST • RESIDENCIAS HISTÓRICAS-MUSEOS

¿Nuevas formas de gestión de las residencias históricas-museos?

### ICAMT • ARQUITECTURA Y TÉCNICAS MUSEOGRÁFICAS

Gestión del patrimonio e identidad regional y mundial;  
Gestión del museo en los siglos XX y XXI;  
Límites éticos de la financiación del museo;  
Gestión del museo y entorno social

### ICDAD • ARTES DECORATIVAS Y DISEÑO

Diseño moderno y contemporáneo;  
Interiores y mobiliario históricos: ¿auténticos o reconstituídos?

### ICEE • INTERCAMBIO DE EXPOSICIONES

Problemas contemporáneos de las exposiciones itinerantes

### ICFA • BELLAS ARTES

Diversos asuntos debatidos en torno al tema de la Conferencia General

### ICLM • MUSEOS LITERARIOS

Diversos asuntos debatidos en torno al tema de la Conferencia General

### ICMAH • ARQUEOLOGÍA E HISTORIA

Los museos históricos hoy: la identidad local contra la mundialización;  
Museos de sitio y de restitución, nuevos enfoques del turismo cultural;  
Museos de ciudades: cómo describir una ciudad

### ICME • ETNOGRAFÍA

La fascinación del "Viejo" Mundo para el "Nuevo" reflejada en los museos;  
Arte popular, arte étnico, bellas artes - categorías y relaciones;  
Mirando al futuro-desafíos para la documentación;  
Bienes culturales en peligro;  
Nuevos conceptos del museo

### ICMS • SEGURIDAD

La seguridad del museo y la economía

### ICOFOM • MUSEOLOGÍA

Museología, desarrollo social y económico;  
Proyectos: términos y conceptos de la museología;  
La cátedra de museología y del patrimonio mundial de la UNESCO

### ICOM-CC • CONSERVACIÓN

Reinventar el Departamento de Conservación

### ICOMON • MUSEOS MONETARIOS Y BANCARIOS

Expresión de la identidad histórica: identidad regional, historia monetaria;  
Gestión del patrimonio numismático;  
Investigar y promocionar la numismática

### ICR • MUSEOS REGIONALES

Gestión del museo, presentación y concepción de la exposición, conservación y documentación

### ICTOP • FORMACIÓN DEL PERSONAL

Promocionar los museos de Arte y de Arqueología: una perspectiva de formación para el Asia Sudoriental;  
Favorecer el desarrollo duradero del museo: estudios de casos de Sudáfrica y Vietnam;  
Nuevos aspectos de la formación de los conservadores;  
¿Formación en gestión como parte de los estudios museológicos?

### INTERCOM • GESTIÓN

Deontología de la gestión;  
Desafíos en la dirección de los museos;  
El director de museo hoy en día: ¿empresario o custodio?

### MPR • RELACIONES PÚBLICAS

Nuevos medios de comunicación: promocionando el museo en Internet, el museo experiencial;  
Nuevos públicos: promoción del museo multicultural en Australia, promoción y singularización de un nuevo museo;  
Nuevos horizontes: el patrocinio del museo

### NATHIST • CIENCIAS NATURALES

Bases de datos, gestión del patrimonio;  
Exposiciones y medios de comunicación, patrimonio y recursos económicos;  
La biodiversidad, el patrimonio y la sociedad

### UMAC • COLECCIONES Y MUSEOS DE UNIVERSIDADES

Aumentar el apoyo a los museos y colecciones universitarias y acrecentar su público

### VIDRIO

Nuevos desarrollos e investigaciones en los museos y colecciones de vidrios;  
Representando las artes decorativas: recientes desarrollos de las salas en los museos de Artes decorativas y diseño

# Asamblea General



El Consejo Ejecutivo del ICOM 2001-2004 elegido en julio de 2001

## Elecciones

La elección de los miembros del Consejo Ejecutivo y del Presidente y Vice-Presidente del Comité Consultivo constituyó un momento clave de la Conferencia. El mandato de los miembros abarcará el trienio 2001-2004.

### Consejo Ejecutivo del ICOM, 2001-2004

El 6 de julio de 2001, la 20ª Asamblea General del ICOM eligió a los miembros del Consejo Ejecutivo para el trienio 2001-2004, quienes decidirán de las principales estrategias de la organización en los próximos tres años.

#### Presidente:

#### Jacques Perot

Director de los Museos Nacionales y Castillos de Compiègne y de Blérancourt, Francia. Presidente del ICOM (1998-2001).

Director del Museo Nacional Clémenceau de Lattre, Mouilleron, Francia (desde 1974 hasta la fecha). Director del Museo de la Armada, Palacio de los Inválidos, París (1992-1998).

#### Vice-Presidentes:

#### Yani Herreman

Coordinadora de Estudios de Museos, Facultad de Arquitectura, Universidad Nacional de México, México. Responsable del Departamento de Acción Cultural, Campus de Iztacala, Universidad Nacional de México (1995-2000). Directora de Acción Cultural para el Ministerio de Finanzas (1994).

#### Bernice Murphy

Conservadora independiente, Profesora de Universidad, Australia. Directora (1997-1998), Conservadora Jefe y Directora Adjunta (1989-1997), Museo de Arte Contemporáneo, Sydney. Miembro del Comité Federal "Visions of Australia" (1998-2001).

#### Tesorera:

#### Camila Gonzalez Gou

Conservadora de Antigüedades, Museo Frederic Marès, Barcelona, España. Conservadora Técnica de los Servicios de Museos de Barcelona (1994-1996).

#### Miembros:

#### Gary Edson

Director Ejecutivo del Museo de la Universidad Texas Tech. Director y Profesor del Programa de Ciencia Museística, Museo de la Universidad de Texas Tech, Estados Unidos (desde 1985).

#### Pascal Makambila

Profesor de Sociología y Antropología/Etnología Social, Universidad Marien Ngouabi, Brazzaville. Forma parte del Consejo de Administración de los Museos del Congo, Congo.

#### Giovanni Pinna

Presidente de la Comisión para la Protección del Patrimonio Paleontológico, Ministerio de Cultura, Italia. Director del Museo de Historia Natural de Milán (1981-1996).

#### Elisabet Olofsson

Consultora de museos, Desarrollo de los museos y del patrimonio, Suecia. Desde 1998 es coordinadora del Programa de museos Sueco-Africano (SAMP) y desde 1992 de la Agencia Sueca de Cooperación para el Desarrollo Internacional (ASDI).

#### Martin Schärer

Fundador y Director del Alimentarium, Museo de la Alimentación, Vevey, Suiza (desde 1980 hasta la fecha). Profesor en la Universidad de Zurich, Suiza. Profesor de posgrado de Museología en la Universidad de Basilea, Suiza.

#### Ex Officio:

#### Alissandra Cummins ►

Presidenta del Comité Consultivo. Directora, Sociedad Histórica y Museo de Barbados, St. Ann's Garrison, St. Michael, Barbados.

## Comité Consultivo del ICOM, 2001-2004

El Comité Consultivo, compuesto por los Presidentes de los Comités Nacionales e Internacionales, así como de las Organizaciones Afiliadas, eligió a su Presidente y Vice-Presidente durante la Conferencia General celebrada en Barcelona.

#### Presidenta:

(elegida durante la 61ª sesión del Comité Consultivo, el 29 de junio de 2001)

#### Alissandra Cummins

Directora, Sociedad Histórica y Museo de Barbados, St. Ann's Garrison, St. Michael, Barbados.

#### Vice-Presidente:

(elegido durante la 62ª sesión del Comité Consultivo, el 6 de julio de 2001)

#### Günther Dembski

Presidente de ICOM-Austria, Conservador jefe del Departamento de Monedas, Kunsthistorisches Museum, Viena, Austria.



Alissandra Cummins, reeligida por unanimidad Presidenta del Comité Consultivo

# Estatutos del ICOM

El 16 de julio de 2001 la Asamblea General reunida en Barcelona aprobó una serie de enmiendas de los Estatutos del ICOM. Son éstas las primeras modificaciones operadas en dicho texto desde la Conferencia General de 1989. A continuación se indican las principales modificaciones aprobadas.

En el **Artículo 2 - Definiciones**, se han añadido *las galerías de exposición no comerciales (1 (b) (iv))* a la lista de las instituciones que se consideran como museos según la definición del museo del ICOM. En el punto (viii) del mismo artículo, otro aditamento amplía la esfera de las instituciones consideradas como museos, incluyendo en ésta los *centros culturales y demás entidades que faciliten la conservación, la continuación y la gestión de bienes patrimoniales materiales o inmateriales (patrimonio vivo y actividades informáticas creativas) (1 (viii))*.

También se han modificado los Estatutos para integrar a los miembros estudiantes. Los requisitos que éstos deben satisfacer se encuentran en el párrafo 6 del **Artículo 6 - Categorías de miembros**: *Podrán ser miembros estudiantes las personas admitidas en esta categoría por un Comité Nacional, con arreglo a directrices establecidas por el Consejo Ejecutivo. Los miembros estudiantes no tendrán derecho de voto ni podrán ser candidatos a la elección de ningún cargo en el ICOM.*

Asimismo, se han modificado los procedimientos del Comité Consultivo. El **Artículo 21 - Comité Consultivo**, 1 (b) añade a las funciones del Comité la aprobación de las cuentas comprobadas del año anterior: "recibir y *aprobar* las cuentas comprobadas del año anterior y el presupuesto anual del año en curso presentados por el Tesorero".

Por otra parte, se han aprobado nuevos procedimientos para la toma de decisiones: *13 (a) Si no se pudiere llegar a una decisión acerca de un asunto discutido en una reunión del Comité Consultivo, por resultar necesarios un estudio más detenido o una información más completa, el Presidente del Comité Consultivo podrá someter ulteriormente el asunto a los miembros del Comité para lograr una decisión fuera de la sesión. En tales circunstancias, la proposición se someterá a los miembros del Comité por escrito, y éstos tendrán que enviar su respuesta antes de la fecha límite. Se podrá votar por correo, por fax o por correo electrónico, y el asunto se decidirá por mayoría simple de aquéllos cuyos votos hubieren sido recibidos antes de la fecha fijada.*

El párrafo 2 del **Artículo 22 - Consejo Ejecutivo** ha sido modificado para aumentar el número de los miembros del Consejo Ejecutivo: "El Consejo Ejecutivo estará formado por *dieciséis* miembros del ICOM, de los cuales quince serán elegidos por un período de tres años por los representantes de los Comités Nacionales, Internacionales y Organizaciones Afiliadas. El Presidente del Comité Consultivo será miembro de derecho del Consejo Ejecutivo. De los *quince* miembros elegidos, cuatro serán responsables y once miembros ordinarios del Consejo. (...)"

En cuanto a la designación de candidatos para la elección del Consejo Ejecutivo, considerada en el **Artículo 27 - Elección del Consejo Ejecutivo**, los nuevos Estatutos añaden una frase al final del párrafo 2: *Cada candidatura debe ser firmada por otras personas que no sean el candidato*. El número de candidatos en la lista para la elección del Consejo Ejecutivo ha sido aumentado de 23 a 30. El párrafo 5 reza así: "El Comité Consultivo seleccionará mediante una votación *treinta* nombres como máximo entre los candidatos para constituir la lista de los candidatos al Consejo Ejecutivo. (...)"

En el sitio Internet del ICOM puede consultarse el texto completo de los Estatutos, en el que se indican las modificaciones adoptadas por la Asamblea General del 6 de julio de 2001.



Byoung-Oh Turk,  
Teniente  
de alcalde de Seúl,  
en su discurso durante  
la Conferencia General

## ICOM 2004 Seúl

La Conferencia General de Barcelona se honró con la presencia de un representante del municipio de Seúl, el Teniente de Alcalde de Seúl, Sr. Byoung-Oh Turk. Se presentó a la Asamblea General un video relativo a las riquezas culturales de la República de Corea y a diversos aspectos de Seúl, donde las viejas tradiciones se combinan con la vida de la ciudad moderna. Byung-mo Kim, Presidente de ICOM-Corea y del Comité Organizador de ICOM 2004, invitó a todos los participantes a la 20ª Conferencia General y a la 21ª Asamblea General del ICOM:

### ICOM 2004 Seúl

Sábado 2 - Viernes 8 de octubre de 2004

► COEX Palacio de Congresos, Seúl, República de Corea

El tema de la Conferencia será "El patrimonio cultural intangible". Toda correspondencia al respecto puede dirigirse a Kyungsuk Chang, coordinadora para ICOM 2004, a la siguiente dirección de correo electrónico: <office@icomkorea.org>. También puede consultarse el siguiente sitio en Internet: <http://www.icom2004/org>



Sid Ahmed Baghli,  
cuya nominación como  
Miembro Honorario  
del ICOM fue ratificada  
por la Asamblea General

## Miembro Honorario

Rindiendo homenaje a la extraordinaria contribución aportada al ICOM y a la comunidad museal por el Sr. Ahmed Baghli (Argelia), la Asamblea General ratificó su designación de Miembro Honorario del ICOM.

Después de graduarse en la Facultad de Artes de la Universidad de Grenoble (Francia), el Sr. Baghli fue designado director de los museos nacionales de Argelia en 1964 y, posteriormente, curador y director de Antigüedades. Fue miembro del Centro Argelino de Investigaciones Científicas de 1966 a 1976 y luego ministro plenipotenciario ante la UNESCO en París, de 1982 a 1985. En 1986 regresó a Argelia, donde desempeñó las funciones de director del Patrimonio Cultural y de Jefe de gabinete del ministerio de Cultura y de Educación Nacional.

Como miembro del ICOM (desde 1965), el Sr. Baghli colaboró en muchas actividades de esta organización y contribuyó a consolidarla, especialmente en los países árabes y africanos. Participó en la revisión de los Estatutos en 1972 y del *Código de Deontología Profesional* en 1974, y en varias ocasiones fue elegido miembro del Consejo Ejecutivo. Muy comprometido con la labor del ICOM, Sid Ahmed Baghli mandó traducir al árabe el *Código de Deontología Profesional* del ICOM durante su desempeño como presidente de ICOM-Argelia, y en 1997 fue designado miembro del Comité para la Deontología del ICOM. En 1998, en colaboración con sus colegas Patrick Boylan y Yani Herreman, publicó *History of ICOM 1946-1996*.

Jacques Perot, Presidente del ICOM, ponderó la importancia del trabajo del Sr. Baghli, al servicio del interés general, y expresó la alta estima de que goza entre sus colegas por su cortesía y su proverbial sentido del humor. Visiblemente conmovido, Sid Ahmed Baghli agradeció a los miembros de la Asamblea General el homenaje que se le rendía, que corona sus servicios en beneficio de la comunidad museal y en defensa del acervo cultural.

Saskia Brown,  
Redactora, las Noticias del ICOM.