

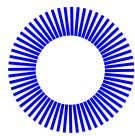
El museo urgente: acción para un futuro posible

Américo Castilla

Director y creador

Fundación Typa

Argentina



Cuando hablamos de urgencias suenan alarmas y tememos pérdidas. Y por medio de esa palabra le pedimos a los museos que salgan de su estado autocomplaciente. Con urgencia, se cuestiona a los museos su derecho a continuar siendo aquello que les fue atribuido como constitutivo de su existencia: una institución conservadora de bienes que, al contrario del destino mortal de nosotros los humanos, impide la muerte natural de los objetos; es decir, que continúen siendo funcionales al propósito para el que fueran creados y que, en su momento, fallezcan.

En junio de 2020 tres congolesees residentes en Francia decidieron recuperar del musée Quai Branly un poste funerario aparentemente expoliado durante la colonia. “*On le ramène à la maison*”, repetía uno de ellos mientras caminaba con el poste, abrazándolo como si fuese un niño, hasta la puerta del museo. En todo caso, deseaban que el objeto cumpliera su ciclo biológico en su lugar de veneración, en vez de ser observado como un objeto de arte sobre la base de pautas normativas que se impusieron como universales.

Es curioso, la institución museo le atribuye un nuevo valor a objetos que antes servían una función (decorativa, marcial, social, industrial, religiosa, etc.), al impedirles que la desempeñen en el futuro y, en cambio, los resguarda en vitrinas y cajones. Y al hacerlo, el museo se constituye en una especie de sumo sacerdote que no solo cancela funciones a armas, retratos, murciélagos o vasijas, sino que también parece abroquelarse a sí mismo dentro de una imaginaria vitrina y desiste de redefinirse según los acontecimientos del presente o del futuro.



Casa Museo Sarmiento,
Tigre, Argentina.

Foto de Niels Mickers bajo licencia
Wikimedia Commons.



Esta imagen no está trucada, existe como tal y es el Museo Casa de Sarmiento, en el delta de Buenos Aires.

Ante estas hipótesis, el museo sería un contenedor disfuncional de objetos disfuncionales que los Estados y los particulares financian como espejos de su propia existencia disfuncional. Un absurdo.

¿Será que los museos se alejaron tanto de la sociedad a la que sirven, al punto de olvidar cuáles son sus funciones primarias al servicio de su contexto? ¿O será que, a fuerza de reiterar expresiones declamatorias de supuestos deseos, expresados con palabras como inclusión, democracia, museología crítica, etc., nunca se realiza el siguiente paso que los acercaría a la práctica de su verdadera misión, tanto por medio de sus colecciones como institucionalmente? La vieja leyenda del origen de los museos a partir de los gabinetes de curiosidades y los estudiados viajes de los trashumantes europeos que vinieron a América en el siglo XIX, armando sus espectáculos con hallazgos paleontológicos, múltiples objetos y venta de medicinas caseras, nos habla de un culto al exotismo (Podgorny, 2012). Lo exótico son nuestros cuerpos y nuestros hábitos, como lo eran las otras manifestaciones de vida en la región —nuestras plantas, animales o paisajes—, observadas como recursos de mano de obra y de utilidad comercial. Esos mercachifles estaban acompañados e incluso precedidos

por la creación de museos con propósito científico, cuya función estaba muy ligada al extractivismo y la dominación territorial. Mirar, saber, dominar (Penhos, 2018). Tres verbos dentro de los cuales la empresa colonial en las Américas encerró otros términos: instituir saberes, al tiempo que se destituían saberes existentes; la construcción de una matriz de poder que sometió a la población dominada; su superioridad moral amparada en un nuevo concepto colonial moderno: el racismo, y novedosas taxonomías que califican y cualifican tanto a los objetos como a las personas por sus rasgos exteriores. ¿Cuánto de todo esto continúan replicando, consciente o inconscientemente, nuestros museos?

Ese es el verdadero origen de los museos de América: la mentalidad colonial moderna que replicaba entre los criollos los modelos europeos y construía clases gobernantes que asumían esas formas. A pesar de lo descrito, el observador u ocasional visitante a los museos e incluso los directivos designados para administrar los nuevos museos, no se hicieron necesariamente eco del discurso implícito en cada vitrina o en los muros tapizados por cuadros que, en realidad, instituían una estética. Lo asombroso y atractivo de la mente humana y su sistema de asociaciones, es que cada uno puede interpretar a su manera y relacionar cada escena con su propia experiencia, capaz de diferir absolutamente de los discursos dominantes. Esa característica le aporta al museo un interés mayor, en tanto facilita una diversidad de connotaciones del lenguaje que pueden irse apoyando en su fraseo sobre los objetos en exhibición. En otras palabras, el discurso institucional del museo que criticamos, el de sus orígenes y el del siglo XX, fue y aún puede ser muy efectivo, pero no excluyente.

Veamos un ejemplo y tomemos uno de los museos pioneros de América: el Museo de Ciencias Naturales de la Universidad de La Plata, en Argentina, creado en la última década del siglo XIX a imagen de los grandes museos de ciencia europeos. Lo majestuoso de su frente ya nos indica que físicamente las personas de a pie no estamos a la altura de los prohombres esculpidos en los nichos que, a los costados del peristilo neoclásico de la entrada, nos reciben: Buffon, Humboldt, Lamarck, Cuvier, d'Orbigny, Darwin, Broca; como custodias de la empinada escalinata, se imponen dos grandes felinos amenazantes. El primer mensaje es claro: somos pequeños y no estamos a la altura del poder y del discurso que habrán de darnos ahí dentro. Una vez que trasponemos el atrio vemos que la planta baja está destinada a evidencias de la naturaleza y, en cambio, la planta alta a la cultura, es decir, a rezagos de artefactos, vestimenta y cosas que dan



testimonio del paso del ser humano por el mundo. Como observó Philippe Descola (2012) al visitar al museo de La Plata, este continúa el modelo que destina la planta baja al mundo natural y el primer piso al humano:

Por caricaturesco que parezca este microcosmos de dos pisos, refleja bien el orden del mundo que nos rige desde hace al menos dos siglos. Sobre los cimientos majestuosos de la naturaleza, con sus subconjuntos ostensibles, sus leyes sin equívocos y sus límites bien circunscritos, reposa el gran cambalache de las culturas, la torre de Babel de las lenguas y las costumbres, lo propio del hombre incorporado a la inmensa variedad de sus manifestaciones contingentes.

Esa cita ratifica el concepto de Lefebvre de que el espacio es una construcción social y que en su diseño se adelanta al futuro uso que de él se hará socialmente. Agregaría a estas ideas que el discurso implícito del museo nos indica que hay efectivamente dos mundos: el de la naturaleza, con sus características precisas, y el de la cultura, que también tiene sus jerarquías pretendidamente universales. Obviamente, el ser humano que figura en lo más alto, de acuerdo con la disposición museal, se debe servir de la naturaleza y extraer de ella todo lo necesario para su supervivencia y, aun más, para su enriquecimiento. Incluso, puede afectar de tal modo a la naturaleza como para modificar su ambiente hasta destruirlo. Esa lección creo que quedó claramente demostrada, y si no lo fue por el museo, lo es, lamentablemente, por la historia.

Como decía anteriormente, y a pesar de la autoridad que impone el edificio y el hecho de pertenecer a una prestigiosa universidad, esa disposición no nos obliga a interpretarlo sin crítica y, como lo demuestra el ensayo de Descola, puede servir de fuente para investigar los múltiples cruces entre naturaleza y cultura e inspirar cambios en la didáctica del museo. Hasta es posible que nosotros aquí reunidos en un mes de septiembre en la Ciudad de México, lleguemos a pensar que lo que nos interesa de los museos es más su posibilidad de ser otra cosa que coincidir en lo que es.

Por cierto, la función del museo del siglo XIX en América cumplió con asignar pertenencia a los pobladores bajo el rótulo de la nueva nación: punto de partida y lugar de autoridad como fuente originaria de la posibilidad narrativa de los acontecimientos. Es decir, contribuyó a crear ciudadanía, autoridad y narrativa; a sentar reglas urgentes de comportamiento que posibilitaran un sistema ordenado de gobierno.



Fue esencial. En cambio, en el transcurso del siglo XX las instituciones culturales —el museo, junto con los archivos, las escuelas o las bibliotecas— dejaron de aportar contenidos para auxiliar con urgencia a los desafíos que enfrentaron las sociedades. Los gobiernos dejaron de ver en ellas instrumentos claves de buen gobierno, se excusaron de solventarlas adecuadamente y, en muchos casos, las abandonaron y estas entraron en decadencia. En las últimas décadas, los particulares dejaron de donar piezas a los museos metropolitanos de arte y, en cambio, prefirieron construir sus propios museos, como también lo hicieron las empresas comerciales en distintos lugares del mundo. Y junto con su interés en promover su imagen ligada a la cultura, las empresas trajeron consigo el sistema del *marketing*, para estudiar mejor a ese público remolón que se animaba a desafiar el mensaje estático que aportaba el museo, y no se opusieron al público, sino que por el contrario le propusieron contenidos y formatos alternativos dentro de una lógica del consumo que tenían muy experimentada. A los museos de ciencia, en cambio, por lo general sin la ayuda de los particulares, les resultó difícil adaptarse a las normas del mercado, y como se comprueba dramáticamente en Brasil, pero podría suceder en todos nuestros países, suelen acabar incendiados.

Como vemos, a fines del siglo XIX el museo respondió a una necesidad y fue útil y hasta esencial ante la urgencia de construir civilidad, pero salvo excepciones, y desde entonces, no fue demandado a modificar con urgencia y drásticamente sus acciones. Las narrativas fluyeron por otros medios, muchos menos confiables. Pueden citarse importantes ejemplos al menos declarativos del intento de cambio de los museos, como lo hizo de modo ejemplar la Mesa de Santiago en 1972, o la iniciativa de constitución de esta asamblea de naciones que es Ibermuseos. En la actualidad, y para nuestra sorpresa, al toparnos con las privaciones de la pandemia se nos impuso un indispensable y abrupto autoexamen. Teníamos en claro que los museos educan, conservan y, en ciertos casos, investigan, pero no habíamos experimentado suficientemente las estrategias digitales ni los sistemas alternativos más flexibles de gobierno que aportarían a la sustentabilidad de la organización. Los grandes museos que dependían de la taquilla se quedaron mudos ante la ausencia de turismo y tuvieron obligadamente que volver la cabeza a su alrededor y no tanto al extranjero adinerado. ¿Y qué vieron a su alrededor? Vieron los graves problemas sociales de inequidad, pobreza, mala educación,



migraciones forzadas, violencia... de los que se hacía difícil sentirse ajeno. Algunos museos se esforzaron por hacerse cargo del problema no obstante las falencias organizativas de su institución, pues quedaba al descubierto la inmoraldad de la inacción.

Frente a un mundo desbalanceado, en guerra, impiadoso, muchas veces la impotencia hace que nos refugiemos en las declaraciones, los bandos, las leyes y hasta terminamos por creernos que lo que declaramos ya está en vías de suceder. En esa línea, digamos que hasta que ICOM aprobara, luego de muchas discusiones, la definición de museos hoy vigente, el mandato del museo tenía sus funciones limitadas a la conservación, la educación, la investigación y difusión, que algunos museos cumplían muy bien y otros no tanto. Bien o mal, ese ha sido el criterio vigente de normalidad, y hoy en día acogerse a la normalidad prepandémica implica resignarse anticipadamente a lo conocido, y lo conocido no nos resulta satisfactorio. Por otra parte, la nueva definición es aún una expresión de deseos que requerirá, para ser cumplida, una reestructuración de los propósitos del museo, es decir, una nueva normalidad que exige desnormalizar al museo como hoy lo conocemos.

Pero, el museo como organización, ¿está dispuesto a cambiar? ¿Puede hacerlo o está sujeto a una normativa de rigor institucional que lo hace imposible? A partir de las necesidades de activar respuestas al dramático panorama social y si se quiere dar validez a la nueva definición de museo, es necesario estudiar la organización museo y hacer un diagnóstico apropiado. En la actualidad tenemos un nicho de público habitual al que satisfacemos mayormente con las capacidades instaladas. Si deseamos expandirnos hacia nuevos públicos y facilitar que las comunidades participen en la toma de decisiones, es indispensable la innovación y estimular nuevas capacidades entre el personal del museo. Sería una solución adaptativa con efectos concretos en el entorno.

Veamos el ejemplo de los periódicos, los cuales se enfrentaron a la opción de innovar o cerrar, ya que el público dejó de leer, y por consiguiente de comprar, el diario en papel. Con urgencia se instrumentaron fórmulas organizativas renovadas sometidas a la prueba y el error porque los contenidos periodísticos, su publicación en el papel, la web y las redes sociales, con sus modalidades y lenguajes específicos, debían adaptarse a esa realidad cambiante e incierta. Algunos ensayos, como los practicados por los museos, cumplieron su ciclo, respondieron a una



coyuntura determinada como fue la pandemia o no dieron el resultado esperado, aunque permitieron experiencias muy valiosas que sirven para definir estrategias y combinaciones organizativas que permitan alcanzar objetivos. Si bien no progresaron mucho en cuanto a su credibilidad, algunos periódicos produjeron cambios notables: uno de ellos, en Argentina, alcanzó el medio millón de suscriptores, superando los ingresos de publicidad por esa vía. Vale el ejemplo para demostrar que los hábitos de los visitantes cambian más rápido que nuestras organizaciones y debemos cambiar si queremos mantener la relación con ellos. Para hacerlo necesitamos estructuras flexibles y eficientes.

A algunas organizaciones les resulta muy difícil, por su naturaleza, ajustarse a nuevas circunstancias. Son las organizaciones de ajustes rígidos (pensemos en una empresa de transporte marítimo, una central nuclear o una represa) y muchas requieren de una complejidad mayor a la vez que una rigidez organizativa. Otras son de ajustes flojos como las líneas de producción en una fábrica, una escuela, y en el extremo de esos ajustes flojos están las universidades y los museos. Estos últimos no pueden ya autoabastecerse con sus exposiciones y sus funciones habituales, como si fuera una producción en serie y estanca.

Vemos en cambio necesario proceder a las interacciones con otras instituciones, interacciones que pueden aportar nuevos sentidos al propósito del museo desde las ciencias sociales, la experiencia del activismo social, y las prácticas solidarias. Las nuevas alianzas de saberes pueden ayudarnos a explicar las novedades del campo social. La experiencia digital nos pone frente a una audiencia más fragmentada y horizontal; la audiencia se vuelve compleja y demanda otras estrategias. A la vez, resulta apasionante la producción de contenidos. Hoy los productores de contenidos cuentan con una ayuda extraordinaria: podemos saber qué observan y cómo lo hacen los lectores y visitantes; cómo se desplazan y cuáles son sus niveles de satisfacción frente a lo que se les ofrece. Ya no dependemos del olfato: las métricas bien usadas distinguen los contenidos más valorados y, por lo tanto, los valores en discusión, y esas guías imprescindibles están a la mano.

Proponemos que los museos avancen desde sus características actuales como organizaciones de ajustes flojos y lineales, a esmerarse en interactuar con otras instituciones que faciliten su paso gradual hacia una organización compleja e integral. Puedo citar ejemplos como



la iniciativa del Museo Situado del Reina Sofía de Madrid, que se alió a las organizaciones sociales del barrio de Lavapiés para promover no solo el acceso al museo, sino para obtener los derechos ciudadanos de una comunidad multiétnica. En América Latina tampoco faltan buenos ejemplos, como el del Museo de Arte Textil de Oaxaca y su maravilloso trabajo con las diversas comunidades textiles, o el caso del Museo Ferrowhite en Argentina, a partir de la coproducción con las comunidades abandonadas a su suerte luego del desguace de ese transporte; el Museo de la Solidaridad en Chile, que tomó un rol protagónico durante las revueltas del 2019, o el de la Memoria de Medellín, modelo en el uso narrativo de la metáfora para abordar la tragedia de la migración forzada de poblaciones. Esa es la base sobre la cual pueden elaborarse nuevas estrategias digitales, ya que no se trata de tecnología sin contenidos ni de contenidos sin alcance ni vocabulario eficaz.

En otras palabras, la institución museo puede ser reconocida como una organización con la suficiente flexibilidad como para variar sus funciones, elaborar estrategias de conjunto y servir como una institución esencial. El problema se genera a partir de su dependencia de una autoridad rígida que muchas veces desconoce las necesidades de flexibilidad, capacitación constante, transparencia presupuestaria, estímulos al personal y planeamiento a largo plazo.

Un especialista en sistemas organizativos, Ernesto Gore (1999), cita a Charles Handy (1981), según quien habría cuatro culturas organizativas: la del poder, la del orden, la de la tarea y la de las personas. Llama a las culturas del *poder* seguidoras de Zeus y las representa gráficamente por una tela de araña, en cuyo centro está el poder indiscutido, generalmente una persona a la cual se le reconocen facultades absolutas. La del *orden* es la de los seguidores de Apolo y es tranquilizadora para la gente a la que le gusta saber exactamente lo que tiene que hacer y lo que se espera de ella, pues no hace falta andar adivinando lo que quiere el jefe. Las culturas de la *tarea* están inspiradas en Atenea y se orientan a una sucesiva y continua resolución de tareas y se juzga por resultados. La organización sería una red muy ajustada de equipos. Las culturas de las *personas* están presididas por Dionisio. Cada uno es responsable de su vida y nadie puede exigir a los demás lo que no acepta que le sea exigido.

Esas culturas pueden convivir enfrentadas en los diferentes sectores de un museo y hacer imposible su gerenciamiento, o con tal rigidez jerárquica



que impida que los profesionales pongan su talento al servicio de un interés del conjunto. Cada organización es diferente, pero si tomamos en cuenta las características de esas diferencias podemos intentar respetar a las personas a la vez que estimulamos su impulso hacia el cambio que deseamos.

En ese sentido es interesante considerar a los ejemplos de administraciones híbridas público-privadas en las que personalmente me interesé al punto de organizar con la Fundación Antorchas un encuentro internacional para su discusión. De este resultó una publicación (1999) y años más adelante el estímulo para realizar un estudio comparativo de los regímenes organizativos vigentes en muchos países de la región.

Este último estudio reveló la variedad de regímenes posibles de gestión que funcionan simultáneamente en un mismo país. Es decir, que no hay un sistema organizativo único, sino que hay modelos alternativos conforme a los usos y las características de las organizaciones. Un país tradicionalmente estatista como Francia, hoy aplica cinco modelos distintos acorde al tipo de museo de que se trate, consciente de la importancia de sus instituciones culturales y la necesidad de que puedan gobernarse de un modo eficaz.

De ese modo, continúan generando aceptación entre los asistentes y obtienen réditos para su administración. En América Latina sobresale el ejemplo del régimen mixto de las Organizaciones Sociales del Brasil, vigente por ley de 1997, que instituciones importantes como la Pinacoteca del Estado de São Paulo han puesto en evidencia.

Si hablamos de urgencias, qué decir de la situación que se vivía en Chile hace 50 años. Un gobierno socialista surgido de las urnas que se propuso seriamente instaurar políticas públicas de justicia social sin contar con los recursos económicos, pero con voluntad política, el apoyo solidario de su gente y la buena voluntad de muchos países que creyeron que el propósito era posible. Me alegra saber que se recuerdan las sesiones de la Mesa Redonda de Santiago de 1972. Transcurridos 50 años no solo la idea del museo integral se sostiene, sino que parece aún más urgente. En aquellas sesiones no había internet ni teléfonos celulares y en las exposiciones, como la referida a la urgente necesidad de vivienda para un crecimiento demográfico inédito en toda América, se ejemplificaba con una tiza en un pizarrón. La invitación a destacados representantes de las ciencias



sociales de América para presentar los temas acuciantes ante los profesionales de museos fue ejemplar y sorprendió a las delegaciones de otras regiones, como al propio Hughes de Varine, presidente entonces de ICOM, quien calificó a la reunión como revolucionaria.

En el presente es mucho más sencillo hacer contacto por medios tecnológicos, pero no nos engañemos, el mero contacto no es suficiente. Uno de los ideólogos de la reunión de Santiago, Paulo Freire, parte de la idea, en su *Pedagogía del oprimido*, de que la persona es un ser de relaciones y no solo de contactos. Es decir, no solo está en el mundo sino con el mundo. Hablamos de la integración de las personas en su contexto y no la simple adaptación o acomodamiento o ajuste, ese comportamiento propio de la esfera de los contactos que lo deshumaniza. Su integración la arraiga y se perfecciona en la medida en que la conciencia se torna crítica y accede a la marca de la libertad. Realizará su vocación natural al integrarse, superará la actitud de simple ajuste o acomodamiento, al comprender los temas y las tareas de su época. Esa es la clave.

Desde la Fundación TyPA venimos proponiendo la discusión sobre estos temas en nuestro Laboratorio de capacitación y vinculación entre profesionales de museos de América, y también de un modo más amplio, en lo que llamamos El Museo Reimaginado – Encuentro de Profesionales de Museos de América. La reunión inicial de este Congreso fue en Buenos Aires en 2015, la siguiente en Medellín, Colombia, en 2017, y la tercera en Oaxaca, México, en 2019. La buena noticia es que hace más de dos años venimos trabajando desde TyPA con la Universidad de Leicester, la cual posee la más prestigiosa de las carreras de estudios de museos, con quienes programamos conjuntamente un posgrado que dé cuenta de las problemáticas actuales, socialmente integrales de los museos. Por lo pronto, próximamente lanzaremos un curso virtual, asincrónico, abierto y gratuito en español para los profesionales de los museos hispanoparlantes: Reimaginar museos: un nuevo futuro. Un curso para repensar los propósitos de los espacios de la cultura y exponer su potencial, útil para el mejoramiento de la vida de toda la ciudadanía.

Tratar estos temas, como hoy lo hacemos, que motivan nuestra creatividad al demostrar modelos prácticos en su trayecto hacia el futuro, no puede esperar. Y aún si las cosas no salen como esperamos, no se anulará la esperanza.



Referencias

Descola, P. (2012). *Más allá de la naturaleza y la cultura*. Buenos Aires: Amorrortu.

Fundación Antorchas, Fondo Nacional de las Artes. (1999). *Lo público y lo privado en la gestión de museos. Alternativas institucionales para la gestión de museos*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica de Argentina.

Gore, E. (1999). El museo como organización. En *Lo público y lo privado en la gestión de museos. Alternativas institucionales para la gestión de museos*, pp. 41-70. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica de Argentina.

Handy, C. (1981). *The Gods of Management*. London: Century Books.

Penhos, M. (2018). *Ver, conocer, dominar. Imágenes de Sudamérica a fines del siglo XVIII*. Madrid: Siglo XXI de España.

Podgorny, I. (2012). *Charlatanes. Crónicas de remedios incurables*. Buenos Aires: Eterna Cadencia Editora.