Museum

No 172 (Vol XLIII, n° 4, 1991)

La Asistencia externa : al servicio de los museos

museum

Museum es una revista publicada por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Esta publicación trimestral constituye una tribuna internacional de información y opinión sobre todo tipo de museos, destinada a impulsar a los museos en todas partes.

Las ediciones en español, francés e inglés se publican en París, la edición en árabe se publica en El Cairo y la edición en ruso en Moscú.

N° 172 (n° 4, 1991)



Guido Fino

Efecto de la iluminación con fibra óptica en el Museo de Antigüedades Egipcias de Turín.

Citas citables

"Los resultados que hemos obtenido a través de pruebas cualitativas confirman que la saliva constituye la 'mejor' sustancia para limpiar las superficies sometidas a experimentación, sobre todo las superficies doradas. Hay que advertir, empero, que las superficies mates de colores azul y rojo fueron ligeramente afectadas, lo que demuestra que la saliva disuelve la azurita y el bermellón."

Paula M. S. Romao, Adilia M. Alarcao y César A'N' Viana
"Human saliva as a cleaning agent for dirty surfaces"
Studies in Conservation, Londres, Reino Unido, agosto de 1990.

Directora: Anne Raidl
Jefe de redacción: Arthur Gillette
Jefe de redacción *par interim:* Alison Clayson
Asistente de redacción: Christine Wilkinson
Diseño gráfico: George Ducret
Redactor de la edición árabe: Mahmoud El-Sheniti
Redactora de la edición rusa: Irina Pantykina

COMITÉ CONSULTIVO DE REDACCIÓN

Om Prakash Agrawal, India
Azedine Bachaouch, Túnez
Craig C. Black, Estados Unidos de América
Gaël de Guichen, ICCROM
Yani Herreman, México
Nancy Hushion, Canadá
Jean-Pierre Mohen, Francia
Syeung-gil Paik, República de Corea
Stelios Papadopoulos, Grecia
Elisabeth des Portes, secretaria general interina del ICOM, *ex-officio*
Roland de Silva, presidente del ICOMOS, *ex-officio*
Lise Skjøth, Dinamarca
Tomislav Šola, Yugoslavia
Vitali Souslov, Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas
Shaje Tshiluila, Zaire

Composición tipográfica: UNESCO
Impresión: MRS, Maubeuge, Francia

© UNESCO 1991

Los artículos firmados expresan la opinión de sus autores y no necesariamente la de la UNESCO.
Las denominaciones empleadas en *Museum* y la presentación de los datos que en él figuran no implican, de la parte de la Secretaría de la UNESCO, ninguna toma de posición respecto al estatuto jurídico de los países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto al trazado de sus fronteras o límites.
Se pueden reproducir y traducir los textos publicados (excepto cuando esté reservado el derecho de reproducción o de traducción y señalado con la mención "© autor(es)"), siempre que se indique el autor y la fuente.

CORRESPONDENCIA

Sobre cuestiones relativas a los artículos:
Jefe de redacción, *Museum*
Unesco, 7 place de Fontenoy
75700 París, Francia
Tel: [33] [1] 45·68·43·81
Fax: [33] [1] 45·67·16·90

SUSCRIPCIONES:

Editorial de la UNESCO
Servicio de Ventas
7 place de Fontenoy
75700 París, Francia
Precio del ejemplar: 48 francos franceses.
Suscripción anual (4 números o números dobles correspondientes): 156 francos franceses.

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

Ayudando a los museos: el servicio externo

Editorial	*"Con una ayudita de nuestros amigos..."*	187
Roger L. Wulff y Gonzalo Palacios	*"Nosotros y ellos" o cómo cuidar a los asesores museológicos*	188
Patrice Roy	*La señalización en la práctica*	191
Jan Swagerman	*¿Los guías voluntarios son una especie condenada a la extinción?*	193
Entrevista con Bernard Szajner	*La animación en los museos — ¿Ha dicho usted "androide"?*	197
Till Hahn	*Pasión por el vidrio*	202
	¡QUE SE HAGA LA LUZ!	
Anna Maria Donadoni Roveri	*Una primicia en Italia*	206
Pier Enrico Gurlino y Carlo Albana	*La luz creativa*	208
Entrevista con Mathieu Canavaggio	*Profesión: picapedrero*	209
Bernadette Alembret	*Una agencia de comunicación e ingeniería culturales al servicio de los museos*	211
	La renovación de la galeria Tretyakov de Moscú	
Entrevista con el director	*Si los constructores cumplen lo prometido...*	213
Entrevista con el arquitecto	*Una isla de arte*	216

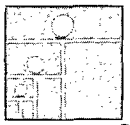
Secciones

	UNA CIUDAD Y SUS MUSEOS	
Corina Sandu	*¿Cuántos museos hay en Bucarest?*	218
	HABLANDO CON FRANQUEZA	
Entrevista con Jean Rouch	*Representar algo que valga la pena*	219

ISSN 0250-4979
Museum (UNESCO, París)
N° 172 (vol. XLIII, n° 4, 1991)

RETORNO Y RESTITUCIÓN DE BIENES CULTURALES

Lyndel V. Prott — *El anteproyecto de Convenio del UNIDROIT se centra en los compradores* 221



CRÓNICA DE LA FMAM

Flash 224

Catherine Fache — *Cómo organizar un concurso de fotografía para jóvenes — La experiencia de los Amigos de los Museos de Bélgica* 225

Y además. . .

Cyril Simard — *"Economuseología", un neologismo rentable* 230

Sylvie y Ton Wagemakers — *Nuestra experiencia con los conservadores* 234

Ferdinand Zörrer — *El credo masónico de Mozart* 237

Una visita de *Museum* — *Un museo kazako de alfombras* 240

Aroldo D. Rosso — *En Argentina, un museo de padre único* 242

VOX POPULI

Heather Mousseau — *El programa Talkback de la Galería de Winnipeg* 245

Correo de los lectores 247

Editorial

"Con una ayudita de nuestros amigos..."

En muchas partes del mundo, los museos están diversificando sus funciones continuamente. Además, apenas se ha logrado comprender y mucho menos aprovechar las posibilidades que les ofrece una generación de nuevas técnicas, cuando aparece la generación siguiente. En esta situación desconcertante y en rápida evolución, no es de extrañar que los museos recurran cada vez más a la asistencia externa, ya sea en forma de servicios o de productos.

Esta iniciativa se ha generalizado en museos de medianas y pequeñas dimensiones, que no pueden permitirse (o no necesitan) disponer de personal altamente especializado y con contratos de dedicación exclusiva. Con todo, los grandes museos también se valen de la asistencia externa. Si bien son principalmente los museos de países industrializados los que utilizan esa ayuda, en ciertas ocasiones al menos recurren a ella algunas instituciones de países en vías de desarrollo.

En este número de *Museum* se intenta dar un panorama del modo como los museos pueden aprovechar las colaboraciones procedentes del exterior.

Pese a las limitaciones de espacio, los pocos ejemplos que se consideran abarcan un espectro bastante amplio. Entre los productos concebidos por fuera de los museos nos referiremos a las vitrinas de cristal, la señalización, la iluminación por medio de fibra óptica y los androides fabricados a la medida. En cuanto a los servicios prestados por entidades externas, se mencionarán actividades tan variadas como las relaciones públicas, la formación de guías voluntarios o la albañilería para restaurar monumentos que, además, son museos.

En las relaciones que se establecen entre los museos y los órganos o especialistas externos, no siempre brillan por su ausencia los problemas, como se explica en el artículo "Nosotros y ellos o cómo cuidar a los asesores museológicos". De todas maneras, es preciso superar los malentendidos o conflictos que puedan surgir, ya que, al igual que los Beatles, es probable que sean los museos los que no puedan "salir del paso sino con la pequeña ayuda de [sus] amigos".

Tras examinar el tema central de este número, pasamos a nuestras cuatro rúbricas habituales. Luego, en la nutrida sección "Y además...", los lectores podrán reflexionar, entre otras cosas, sobre lo siguiente: el destino de un pobre clavicémbalo, cómo un museo de arte moderno elaboró una guía destinada a la familia y otro invitó a los visitantes a que le "expusieran sus puntos de vista", el caso de un museo de padre único en la Argentina central y el de un museo de alfombras en la estepa de Kazakh, o bien familiarizarse con la "economuseología, un neologismo rentable".

A. G.

Debido a sus obligaciones como director general de la Fundación "La Caixa", de Barcelona, Luis Monreal se ha visto precisado a renunciar al comité consultivo de redacción de *Museum*. Le agradecemos a él, muy cordialmente, su generosa cooperación en estos últimos años.

Museum (Unesco, París), n.° 172 (vol. XLIII, n.° 4, 1991)

"Nosotros y ellos" o cómo cuidar a los asesores museológicos

Roger L. Wulff y Gonzalo Palacios

A medida que los museos se van diversificando, los procedimientos de gestión y sus respectivas tecnologías se van volviendo complejos, lo que hace necesario recurrir a un asesor. En este artículo, Roger L. Wulff, de nacionalidad estadounidense y presidente de Museum Services International, y Gonzalo Palacios, venezolano y director de la misma empresa, pasan revista a algunas de las ventajas e inconvenientes de los asesoramientos y formulan algunas sugerencias.

Dibujos de Julien

¿Qué es un asesor museográfico? Se podría pensar que se trata de un "experto" al que se recurre para que delimite, estudie y resuelva un problema específico. Sin embargo, solucionar un problema no es sino uno de los posibles motivos para contratar sus servicios. Ahora bien, hay que señalar una cuestión importante y es que un asesor debe ser "llamado". Quiere decir que el asesor o asesora es una *persona ajena* al museo, con todo lo que esto supone.

¿Por qué recurrir a un asesor?

Las razones para contratar a un asesor son múltiples y variadas. Una de las principales es que el asesor es un especialista cuyos conocimientos especializados puede requerir de urgencia el museo porque no los posee ninguno de los miembros de su personal. La carencia de personal fijo especializado puede obedecer al hecho de que, para funcionar, la organización no necesita a diario esos servicios.

En segundo lugar, un museo puede recurrir a un asesor para resolver una necesidad temporal de personal, con la idea de contratarlo después con carácter permanente. Desde un punto de vista económico, éste método puede resultar sumamente rentable para constituir una plantilla, pero por lo general no es bueno para ganar amigos en las organizaciones de asesoramiento, a las que "roban", por así decirlo, los nuevos miembros del personal. Esta forma de reclutar suele resentir al personal fijo, que aspira a los puestos correspondientes. También se llama a un asesor cuando el presidente del consejo decide (por lo general de manera repentina) llevar a cabo el proyecto que ha estado meditando durante meses y no cuenta con nadie en el museo que sea capaz de ejecutarlo y llevarlo a cabo. Los proyectos especiales absorben buena parte del tiempo y de las actividades de los asesores.

Además de las razones ya citadas, algunos museos solicitan los servicios de un asesor para darle una solución objetiva e independiente al problema que ha desafiado los esfuerzos del personal permanente. Cada cual tiene una opinión subjetiva al respecto y sufre diversas presiones, relacionadas con la organización, que pueden influir en su manera de pensar y actuar. A menudo, una persona ajena al medio es capaz de resolver con ideas nuevas un problema insoluble.

Dentro de este mismo orden de ideas, algunos museos contratan asesores precisamente porque *no* están relacionados con ninguna organización dedicada a un servicio o producto en particular. Aunque existen empresas



Cabeza de turco.

mercantiles que ofrecen asesoría gratuita (especialmente cuando se trata de diseñar sistemas que ellos esperan vender luego al usuario), ya que el producto final influirá en el producto o productos relacionados con la organización en cuestión. Existe además otra razón, que no se suele mencionar cuando se contrata a un asesor: se recurre a sus servicios desde que el museo tiene problemas y se necesita una cabeza de turco.

Gastos imprevistos

En términos financieros, la situación de asesor museológico es muy distinta de la del personal asalariado. Por lo general, el asesor no percibe remuneración fija de ningún museo (a no ser que forme parte del personal de una organización de servicios museológicos subvencionada por autoridades locales o nacionales, o que tenga un contrato a largo plazo con algún museo). Esta situación supone un método de trabajo que el personal del museo puede pronto objetar. Sin embargo, la plantilla debe intentar comprender cómo funciona la profesión del asesor museológico y tratar de imaginarse lo que ocurriría si ellos se encontraran en la misma situación. Como el asesor museológico no percibe remuneración fija de ningún museo, los servicios prestados se calculan sobre una base regular y lógica. Como es muy difícil evaluar el resultado final de un proyecto de asesoramiento, la manera más sensata de cobrar los servicios prestados es facturar el tiempo invertido en el proyecto. La remuneración por hora o por día variará en función de diversos factores relacionados con la misión del asesor. Sin embargo, ya se trate de una tarifa por horas o por días, o del costo global del proyecto, la remuneración dependerá del tiempo invertido en el mismo.

Dado que el asesor museológico no percibe remuneración fija de ningún museo, tampoco goza de las ventajas tradicionales de un puesto de trabajo fijo, tales como pensión de jubilación, seguro médico, seguro de vida, etc., y deberá pagar todo ello de su propio bolsillo. Otro elemento que hay que tener en cuenta a la hora de calcular su remuneración es el hecho de que no puede pasar treinta y cinco o cuarenta horas a la semana trabajando en un mismo proyecto de asesoramiento (a menos que tenga un contrato de larga duración y jornada completa con un solo museo). No es ningún secreto que un asesor museológico profesional tiene que trabajar en más de un proyecto al mismo tiempo para poder alcanzar un determinado nivel de ingresos. Es evidente que combinar los horarios de los diversos proyectos de asesoramiento, viajar, preparar el trabajo, cumplir con las reuniones y demás actividades de formación profesional, entrevistarse con los clientes y realizar el trabajo de oficina es algo que pone de manifiesto que el tiempo empleado realmente en el proyecto (también conocido como "tiempo remunerable") equivale prácticamente al que requieren las tareas administrativas de carácter general, consideradas como "tiempo no remunerable".

Otro aspecto del asesoramiento museológico del que suele quejarse el personal de los museos es que el asesor, además de llevar a cabo las tareas que se le encomiendan, tenga que estar ofreciendo constantemente sus servicios a los museos. Si el asesor recibiera un sueldo regular de un solo museo o de un grupo de museos, no tendría necesidad de vender sus servicios y todos sus esfuerzos podrían concentrarse en los proyectos de asesoramiento. Sin embargo, éste no suele ser el caso de los asesores museológicos independientes, que tienen que vender

sus servicios para poder conservar su independencia, lo cual, como ya se ha dicho, es una de sus características más atractivas.

Cabe preguntarse si en los museos hay una tarea que un asesor *no puede* cumplir. La respuesta es positiva. Un asesor no puede realizar una tarea o trabajar en un proyecto que requiera su presencia continua en el museo o que lo obligue a adoptar una decisión de importancia vital para ese museo. Exceptuando estos dos casos, un asesor puede llevar a cabo prácticamente cualquier tarea en un museo.

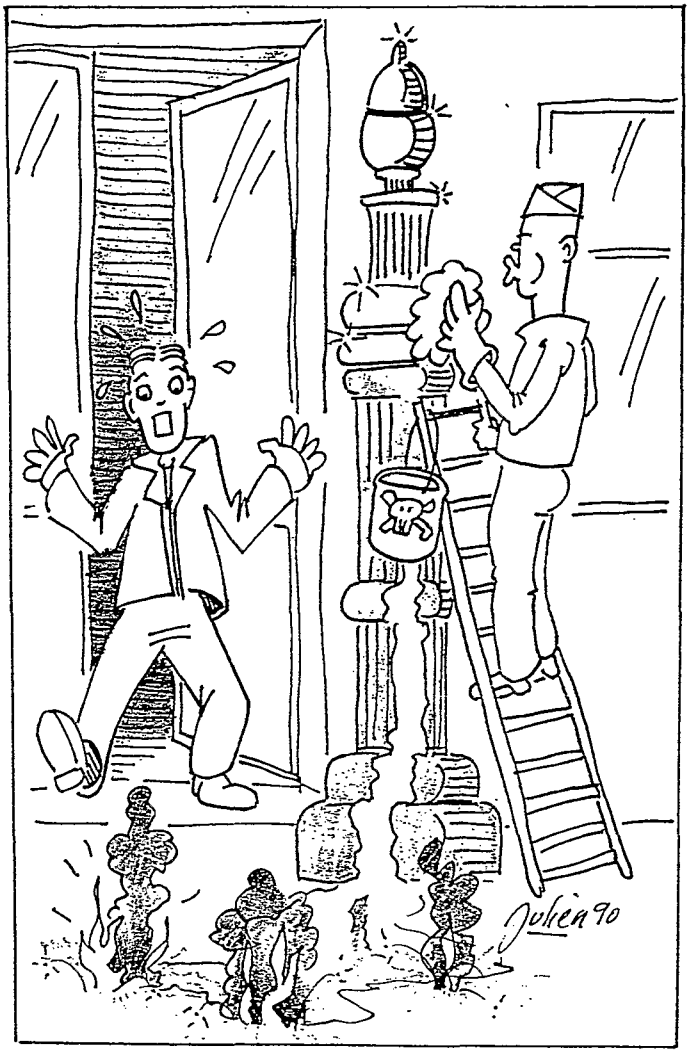
La elección de un asesor museológico

Una vez que se ha decidido recurrir a los servicios de un asesor museológico, hay que preguntarse dónde se puede encontrar la persona o la empresa más idónea para realizar el proyecto. Antes de empezar a buscar un asesor, hay que describir las tareas que éste deberá desempeñar en el proyecto y las tareas o responsabilidades del personal del museo que ha de participar en el mismo. Así se podrán ordenar las ideas y, al mismo tiempo, se le hará saber al asesor lo que se espera de él. La descripción del proyecto puede servir también de base para discutir los honorarios que habría que pagar.

Si se desea encontrar el mejor asesor posible para un proyecto determinado, conviene realizar una investigación exhaustiva y recurrir a las organizaciones museológicas profesionales y a las organizaciones de servicios museológicos, etc., capaces de proporcionar información sobre los asesores que sea lo suficientemente objetiva. También será útil consultar a los colegas del mundo de los museos para obtener referencias, recomendaciones e información relacionadas con casos concretos, pese al riesgo de que no siempre sean objetivos. Una vez que se cuenta con una lista de tres o cuatro asesores u organizaciones de asesoramiento, conviene establecer contacto directo con ellos para determinar: *a*) si están interesados en el proyecto; *b*) si están dispuestos a trabajar en él; *c*) quién sería la persona idónea para llevar a cabo el trabajo específico del proyecto en cuestión y conseguir el *curriculum vitae* de los candidatos; y *d*) el costo aproximado del trabajo. Una vez se ha tomado la decisión, luego de haber estudiado y analizado la anterior información, se pasa a definir el contrato.

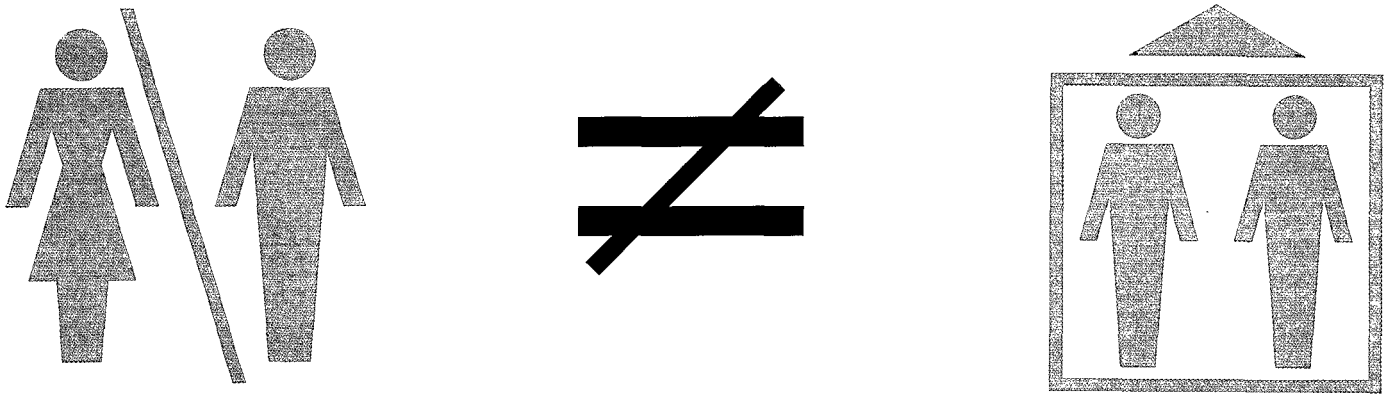
El contrato es un acuerdo entre dos o más partes que cubre todas las eventualidades que pueden surgir durante el proyecto. Es este el momento de recordar dos de las leyes de Murphy: "todo lo que pueda salir mál, ha de salir mal" y "si se nos cae una rebanada de pan de la mano, al suelo irá a dar con el lado untado de mantequilla y mermelada hacia abajo". ¿Al lector le parece un tanto exagerado? Puedo citar un caso real, sucedido hace cinco años, en el que las leyes de Murphy quedaron confirmadas.

Operación de limpieza.



Una importante organización sanitaria sin fines lucrativos contrató a una organización local de servicios para limpiar y restaurar el color de la superficie de dos grandes candelabros de bronce situados a ambos lados de la escalinata de mármol blanco que conduce a la entrada principal del edificio en el que se encuentra la sede, así como el asta de bronce de la bandera que ondea al frente. La empresa de servicios eliminó la capa verde que recubría las lámparas y el asta de la bandera con los productos químicos adecuados. Durante la limpieza, sin embargo, la sustancia verde manchó la escalera de mármol blanco y la plataforma del asta. El funcionario de la organización sanitaria que se hizo responsable de redactar el contrato no había estipulado que la empresa de servicios debía proteger las superficies de mármol durante las faenas de limpieza, de modo que la mancha verde sigue allí.

Lo que más importa en las relaciones entre un museo y un asesor museológico es que exista una comunicación recíproca constante. Si no se cumple con este requisito, el asesor no podrá desarrollar al máximo sus capacidades ni el cliente –el museo– quedará plenamente satisfecho. El personal del museo debe comprender en qué consiste la labor del asesor y viceversa. La mayoría de los asesores museológicos de renombre son profesionales que trabajan en los museos siguiendo las mismas normas éticas del personal permanente y se dedican plenamente al campo de la museología; la única diferencia es que son un poco más independientes y emprendedores. ■



La señalización en la práctica

Patrice Roy

¿Dónde se compran las tarjetas postales? ¿Dónde está la cafetería? ¿Cómo encontrar el oro precolombino o las máscaras dogon sin llegar a confundirlas con los Picasso ni extraviarse en la sala de Fragonard? Y sobre todo, ¿dónde diablos está la salida? Para evitar que el museo se convierta en una torre de Babel desconcertante e incluso peligrosa, hay que recurrir a la señalización. Patrice Roy, miembro de la firma Roy–Saier de París, que desde 1984 realiza diseños arquitectónicos y decorativos para museos y otras instituciones públicas y privadas, explica en este artículo los pormenores y las dificultades del arte de la señalización, que es también una ciencia.

La señalización plantea problemas internacionales. En primer lugar, porque todos los museos reciben visitantes del mundo entero. Además, porque todo museo (ya se encuentre en Africa, Asia o Europa, en la ciudad o en el campo, sea pobre o rico, clásico o contemporáneo) necesita acoger bien a sus visitantes, que muchas veces tienen prisa, y orientarlos de manera comprensible y rápida.

El museo: continente y contenido

Se plantean problemas de señalización de dos tipos: *a*) el museo está en construcción o renovación y su sistema de señalización debe ser concebido en su totalidad; y *b*) el museo ya existe y hay que cambiar su sistema de señalización.

En ambos casos, la finalidad consiste en informar de manera eficaz a los visitantes del contenido del museo (colecciones, obras, servicios, accesos) sin perturbar el contenido arquitectónico y museográfico.

La operación de señalización

Consiste en integrar informaciones bidimensionales en un espacio tridimensional. Para conseguirlo hay que coordinar los dos elementos siguientes: *a*) el *diseño gráfico* que consiste en seleccionar, redactar y compaginar los textos y las imágenes; y *b*) el *producto del diseño* u objeto señalizador, ya sea cartel, pantalla de televisión, pantalla interactiva, pupitre, punto de información, etc.

El sistema de señalización debe cumplir los cinco requisitos siguientes: *a*) proporcionar la información oportuna en el momento oportuno; *b*) ser legible para la corriente de visitantes; *c*) respetar el funcionamiento del edificio; *d*) integrarse en la arquitectura; y *e*) responder a la imagen del museo.

Es fácil comprobar la eficacia de la señalización: los visitantes no protestan ni presentan quejas y repiten la visita.

Información oportuna

Las informaciones deben ser suministradas paralelamente a las secuencias de la visita: si se dan demasiado pronto son olvidadas y demasiado tarde resultan inútiles. La sensación de "falta", si la hay, perturba la percepción. En París, tras haber sido restaurado, el Arco de Triunfo fue abierto de nuevo al público antes de que estuvieran terminados los aseos. Mientras no funcionaron, los visitantes confundían el pictograma del ascensor (que responde a una conocida norma internacional) con el de los aseos; la confusión cesó cuando éstos volvieron a abrirse al público.

Los inconvenientes del éxito

Las informaciones deben ser legibles por todos. Dejando aparte los problemas de daltonismo (8% de la población) y de traducción, hay que recordar que los mensajes deben ser visibles. Si se sobreestima el número de visitantes de un museo, éste adquiere el aspecto de un aeropuerto abandonado en vez de un ameno lugar de paseo. En cambio, cuando se subestima el número de visi-

Museum (Unesco, París), n.° 172 (vol. XLIII, n.° 4, 1991)



Fotografías cortesía del autor

Aviso a la entrada del monumento.

tantes, la señalización puede resultar inútil. En 1977 se inauguró el Centro Georges Pompidou, que alberga en un solo edificio el Museo Nacional de Arte Moderno, el Centro de Creación Industrial, la Biblioteca Pública de Información y diez galerías de exposición o salas de conferencia. Desde el primer momento, el número de visitantes rebasó los cálculos más optimistas: con una media de veintiséis mil personas al día, es decir cinco millones setecientos mil al año, es la institución cultural más visitada de Francia. En 1978 hubo que reconsiderar totalmente el sistema de señalización, en especial para evitar las aglomeraciones ante las escaleras fijas y mecánicas y los ascensores.

Una señalización compatible con la arquitectura

Cuando trata de acondicionar un museo, todo especialista sueña con una información que sea a la vez discreta y eficaz, invisible y legible, minúscula e identificable. Durante mucho tiempo, la señalización ha sido considerada en la práctica como una intrusa inevitable que venía a entrometerse en instalaciones que rara vez contaban con ella y a codearse con obras de arte que tampoco habían sido creadas en función de los carteles de orientación. Si hoy la señalización es aceptada, ello se debe probablemente a que se ha convertido en un elemento indispensable del paisaje de los museos contemporáneos; se le reconoce así, por su diseño, materiales y colores, y por la importancia que tiene sobre cualquier otro elemento de la arquitectura o de la decoración. En los castillos del Loira, por ejemplo, el sistema de señalización adopta el gris azulado de la pizarra y la blancura de la toba. En Turquía, en cambio, se ha adoptado el tono de las paredes de arcilla.

Funcionamiento y duración

La señalización ayuda a orientar al público en un edificio y permite que éste se adapte a sus visitantes. Cuando se concibe un nuevo sistema, es obligatorio tener en cuenta la posible evolución de los locales en los que se va a instalar.

En el CNIT (Centro Internacional de Congresos de París) es imprescindible poder modificar la información de cada piso (más de mil metros cuadrados) en una sola noche. En función de esta necesidad, utilizamos un sistema de letras que una computadora compone

en una película adhesiva y que únicamente con calor se retira, lo que se consigue gracias al aire caliente que produce... ¡un secador de pelo!

La imagen del museo

El museo es una empresa cultural que debe presentar a sus mecenas, visitantes, asociados, clientes y proveedores, una imagen coherente del conjunto de sus actividades, es decir, una imagen global del museo. Coordinar los textos, emblemas, iconografías y diagramaciones permite definir lo que se conoce como identidad gráfica, a la que hay que sumar la imagen de las colecciones, los edificios, la calidad del servicio y del personal para llegar a precisar la globalidad del concepto.

Intervenir en la señalización, nexo importantísimo entre la institución y sus visitantes, constituye a veces la manera más eficaz de renovar la imagen del museo. Por esta razón el Ministerio de Cultura de Francia nos encarga, desde 1986, la señalización de los monumentos pertenecientes al Estado y administrados por la Caja Nacional de Monumentos y Lugares Históricos. Los productos que se crean en cada caso pretenden simbolizar el doble carácter de los edificios tratados, pues combinan materiales sumamente resistentes (el esmalte, inalterable, que soporta los choques térmicos y los rayos ultravioletas) con superficies que evolucionan, se oxidan y adquieren fácilmente una pátina. El esmalte representa la perennidad de los monumentos; las pátinas oxidables, la erosión inevitable y aceptada del tiempo.

Necesidades contemporáneas

La señalización es una característica de las instituciones culturales contemporáneas. Ello se debe a la mayor complejidad de los edificios y a la demanda creciente de información por parte del público. En enero de 1990, en los diez días que duró el Salón Internacional de Museología y Exposiciones, recibimos la visita de mil doscientos profesionales procedentes de Seúl, Nueva York, Siberia Oriental o Bélgica. Todos ellos planteaban un problema de señalización que en cada caso era distinto. A esas necesidades sólo se pudo responder de una sola manera: con un sistema hecho a la medida. ■

¿Los guías voluntarios son una especie condenada a la extinción?

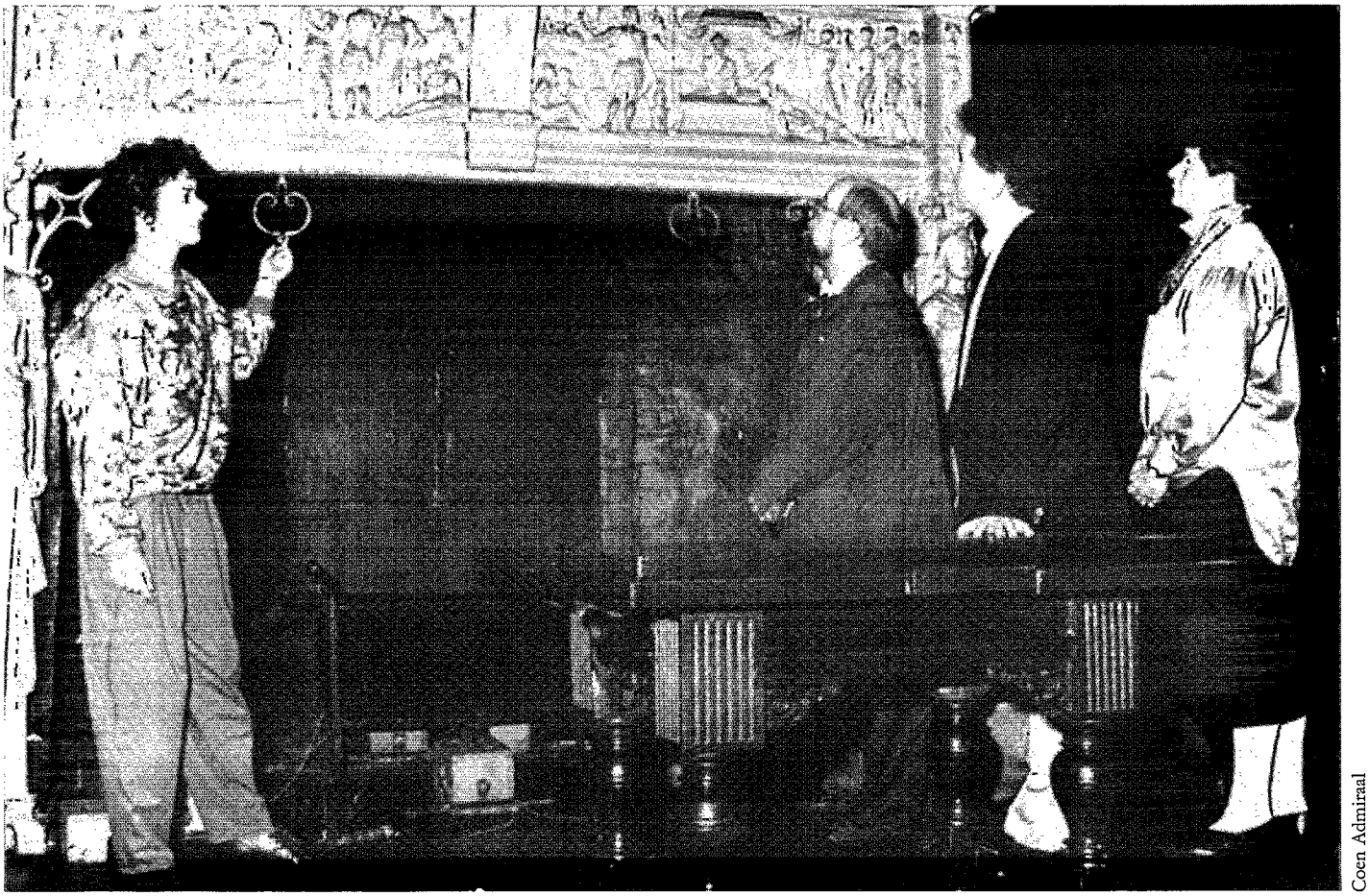
Jan Swagerman

¿Los guías voluntarios de los museos tienen sus días contados? Si se tiene en cuenta que los grandes museos utilizan cada vez más a profesionales perfectamente versados en el manejo de equipo audiovisual muy avanzado y que incluso las instituciones pequeñas han emprendido el camino de la profesionalización, cabe preguntarse si los guías voluntarios no deberían buscarle otra salida a su buena voluntad y tiempo libre. Jan Swagerman, consultor de los museos holandeses, piensa que no. El artículo que a continuación publicamos se basa en la experiencia que ha adquirido en la formación de voluntarios para mejorar sus capacidades. Si los lectores de Museum desean saber más sobre la cuestión, el autor los invita a que se pongan en contacto con él: Postbox 1644, 1000 BP, Amsterdam (Países Bajos).

Guión número uno: Llueve a cántaros en una pequeña ciudad de Holanda. Un variopinto grupo de turistas busca refugio en un museo local, creyendo que así podrá salvar, en una ciudad de provincia desconocida y extremadamente húmeda, una parte de su tarde. Desgraciadamente, no es su día. Entran en lo que parece ser la reconstitución de una fábrica que funciona a vapor y, antes de colgar sus impermeables, un entusiasta de la localidad comienza a abrumarlos con datos y cifras acerca de presiones atmosféricas en calderas y tuberías. El guía parece estar más interesado en el esquemático diagrama de la fábrica que en atender a los visitantes. Seguramente le resulta difícil imaginar que pueda existir algo más fascinante que su modelo de fábrica a vapor. Al terminar la visita, tanto el guía como los turistas se van, cada uno por su lado, con un vago sentimiento de frustración.

Segundo guión: Un grupo de estudiantes de postgrado emprende un viaje a un museo científico porque han sido informados que se van a hacer demostraciones y a dar explicaciones sobre una serie de principios técnicos. Al grupo lo recibe un brillante petimetre que lleva al cuello una pajarita moteada de color rosa. Se hace cargo de ellos, habla durante el resto del día, ofrece café y tortas, y trata de distraerlos todo el tiempo con chistes y anécdotas. El chispeante personaje capta la atención de los visitantes con una gracia tras la otra. Es muy divertido, pero... También ellos se van frustrados del museo. No han hallado en ninguna parte la información científica que buscaban.

Estos no son sino dos ejemplos de lo que puede ocurrir cuando personas provistas de buenas intenciones se vuelven guías voluntarios de museo. Los catálogos de museo impresos en



Coen Admiraal

Elisabeth Vos, guía estudiante, en plena acción.

papel satinado son muy bellos, pero un buen guía vale mucho más y puede ser la base de esa publicidad de boca a boca que es tan importante en una época como la actual, cuando los museos compiten entre sí por atraer a los "clientes".

¿Profesionales contra voluntarios?

En los Países Bajos existe actualmente un movimiento dirigido a profesionalizar todo el personal de museos, movimiento que tiende inevitablemente a hacer desparecer a los guías voluntarios no profesionales. La cuestión reside, claro está, en cómo profesionalizar a estos voluntarios y en cómo evitar, al mismo tiempo, que desaparezcan. Antes de sugerir algunas soluciones, veamos quiénes son esos voluntarios. Como los que trabajan en los museos holandeses son tan variados como los museos en los cuales se desempeñan, he aquí unos cuantos ejemplos.

- Simón, radioaficionado entusiasta que ha convertido en un museo su enorme colección de receptores. Basta hacerle una pregunta para que desate una fascinante cascada de información sobre técnicas de radiodifusión.
- Piet, un hombre de manos habilísimas y corazón de oro, enciclopedia ambulante sobre lo acontecido en su localidad y administrador orgulloso del museo local. En verdad, resulta difícil convencerlo de que por fuera de los límites de su pueblo hay cosas que valen la pena.
- Tessa, una estudiante que trabaja una tesis que guarda estrecha relación con la exposición que tiene abierta el museo de la ciudad. En lo que se refiere a los detalles, jamás comete una falta. Cada fecha y cada modalidad estilística es explicada minuciosamente, estén interesados o no los visitantes.

Lo que todas estas personas tienen en común radica, probablemente, en el hecho de que ser guía de museo no es para ellos la actividad principal y en que ninguno ha recibido formación para desempeñar este oficio.

En la actualidad parece claro que

este tipo de afición está condenada a desaparecer. Por un lado, es tal la riqueza del material audiovisual con que hoy se cuenta que no es necesario el voluntario como solución alterna. Por otro lado, el trabajo voluntario dentro de un museo riñe a menudo con los conceptos de gestión modernos. Esto es innegable en los gigantescos y abarrotados museos de las grandes metrópolis. Sin embargo, antes de tirar todo por la borda es menester que nos esforcemos en aumentar la eficacia de nuestros guías voluntarios, sobre todo los de los pequeños museos especializados.

Yo soy de los que piensa que el ser humano es un mediador irreemplazable. El hombre es el puente que comunica, de un lado, el interés y las ideas que lleva consigo cada visitante y, del otro lado, el mundo que lo espera en el museo. El ser humano posee esa especial y sutil mezcla de cualidades de la que por naturaleza carecen los demás intermediarios. El guía puede funcionar esencialmente como un anfitrión, es decir, como el que da consejos y suministra información. Puede compartir con otros su propia experiencia o contribuir a que los viejos conocimientos se integren con los nuevos. Su entusiasmo y su inspiración constituirán con frecuencia el factor determinante; una máquina, por muy perfecta que sea, jamás podrá responder las preguntas de un visitante verdaderamente entusiasmado.

¿Se puede nadar sin llegar a mojarse?

En su libro *Educating artistic vision* (La educación de la visión artística), Elliot W. Eisner habla de un enfoque triple de la educación artística, basada en el contenido, el profesor y el estudiante. Los tres aspectos son igualmente importantes. El mismo principio se aplica, en mi opinión, a la formación de los guías de museo. Los dos primeros requisitos, una buena exposición y el interés de los visitantes por la misma, no dependen directamente del guía. Este actúa más bien como el vínculo que une. En tal sentido, en los Países Bajos se han elaborado dos vídeos, uno de los cuales va acompañado de un programa claro y bien hecho, que puede utilizarse independientemente del mismo vídeo. Sin embargo, esto es un poco como querer nadar sin mojarse. La única solución consiste en zambullirse en el agua.

Como es natural, la primera visita que uno realiza como guía va precedida, acompañada e incluso seguida por la inevitable sensación de tener un nudo en la garganta. Quizás uno tiene la suerte de que en esa primera visita lo acompañe otra persona, pero un día llegará en que por primera vez habrá que quedarse a solas con un grupo y no tardará mucho en encontrar uno con el que será imposible establecer contacto. ¿Qué hay que hacer en este caso? La experiencia práctica es indispensable, pero no suficiente. Nunca es bueno adquirir directamente "en el tajo" las propias capacidades. Es mucho mejor, con la ayuda de otros guías y en un entorno seguro como es un cursillo práctico (o que al menos no sea amenazador), simular situaciones que permitan ensayar estilos y posibilidades en un ambiente en el que uno sienta inspiración y apoyo.

En varias regiones de los Países Bajos se imparten actualmente cursos dedicados específicamente a la formación de guías voluntarios. En esos cursillos, en general breves e intensos, se procura sobre todo que el futuro guía tenga clara conciencia de sus propios gestos y acciones, y cómo es que éstos responden a las necesidades y expectativas tanto del museo como de los visitantes, o interactúan con ellos. Yo he dirigido varios de esos cursillos y mi experiencia me permite formular con modestia algunas observaciones y consejos a los lectores de *Museum*.

Por ejemplo, ¿cómo romper el hielo y comenzar la formación al mismo tiempo? En uno de los cursillos que dirigí se pidió primero que cada participante se presentara a sí mismo y hablara durante unos minutos acerca de un objeto traído de "su" museo. Esta breve presentación se convirtió pronto en un rito ordinario que nos ayudaba a conocernos mejor, al tiempo en que servía de excelente punto de partida para evaluar las ténicas de presentación. Romper el hielo y adquirir cierta pericia son exigencias tanto más vitales cuanto que en esos cursillos se plantea el mismo problema que suele presentarse en las clases de interpretación teatral para principiantes. Siempre resulta desconcertante oír la propia voz o ver cómo se comporta uno de pies y cómo utiliza las manos, oportunidad que se presenta cuando se utiliza una grabadora de vídeo y después, sin sonido, se pasa la grabación.

¿Expectativas no formuladas?

En un cursillo posterior se pidió a cada participante que preparara una minivisita para el día siguiente. Aunque se explicó claramente que se trataba sólo de una prueba de técnicas de presentación, muchos cursillistas empezaron haciendo un estudio detallado de los objetos expuestos. Esto demuestra que el hecho de contar con una gran cantidad de datos comunica siempre una gran sensación de seguridad. Mucho más difícil es que los demás comprendan esto, especialmente si se tiene en cuenta que quienes visitan los museos no siempre expresan con claridad sus necesidades. La cuestión central de un libro de texto que he elaborado basándome en la formación impartida es precisamente la de averiguar cuáles son las expectativas no formuladas, ya sea del visitante, del guía o del museo. Lo importante es enfocar de modo coherente lo que a menudo son intereses contradictorios. El guía es literalmente el portavoz por cuyo conducto habla a los visitantes el director del museo, pero sucede que los distintos tipos de visitantes requieren interpretaciones distintas de las colecciones que se exponen. Esta diversidad en la comunicación hace perfectamente posible que un guía se entienda muy bien con determinado grupo y no con otro. La razón es simple: el segundo grupo no habla el mismo lenguaje. Esto ocurre con bastante frecuencia cuando se trabaja con adolescentes.

El papel del guía de museo consiste en despertar entusiasmo y sentido de la participación, pero también consiste en enseñar una nueva manera de ver las cosas. En este sentido, el guía es una especie de sacerdote que inicia al visitante en un mundo nuevo y desconocido, permitiendo la transición entre el mundo exterior que le es familiar y el ignorado mundo interior de la exposición. Esto es válido tanto en el caso de un castillo medieval como en el de la reconstitución de una panadería. No obstante, si la misión del guía sacerdote está clara, las formas de llevarla a cabo varían en tal grado que a veces producen confusión.

Por ejemplo, existen muchos voluntarios que tienen su propio estilo de presentación. Todo esto está muy bien, pero no es suficiente. A menudo hay que luchar para convencer a esas personas de que se centren menos en lo que les interesa y más en las necesidades de los distintos tipos de visitantes. En uno de mis cursillos intenté averiguar cuáles podrían ser las necesidades de los adolescentes en un determinado museo. Utilizamos una sencilla técnica de asociación. Todas las palabras que pudimos encotrar asociadas con la palabra "adolescente" se escribieron en la parte izquierda de una hoja de papel. En la derecha escribimos la palabra "museo". A continuación tratamos de encontrar el mayor número de conexiones posibles entre ambas partes. El ejercicio resultó revelador y útil.

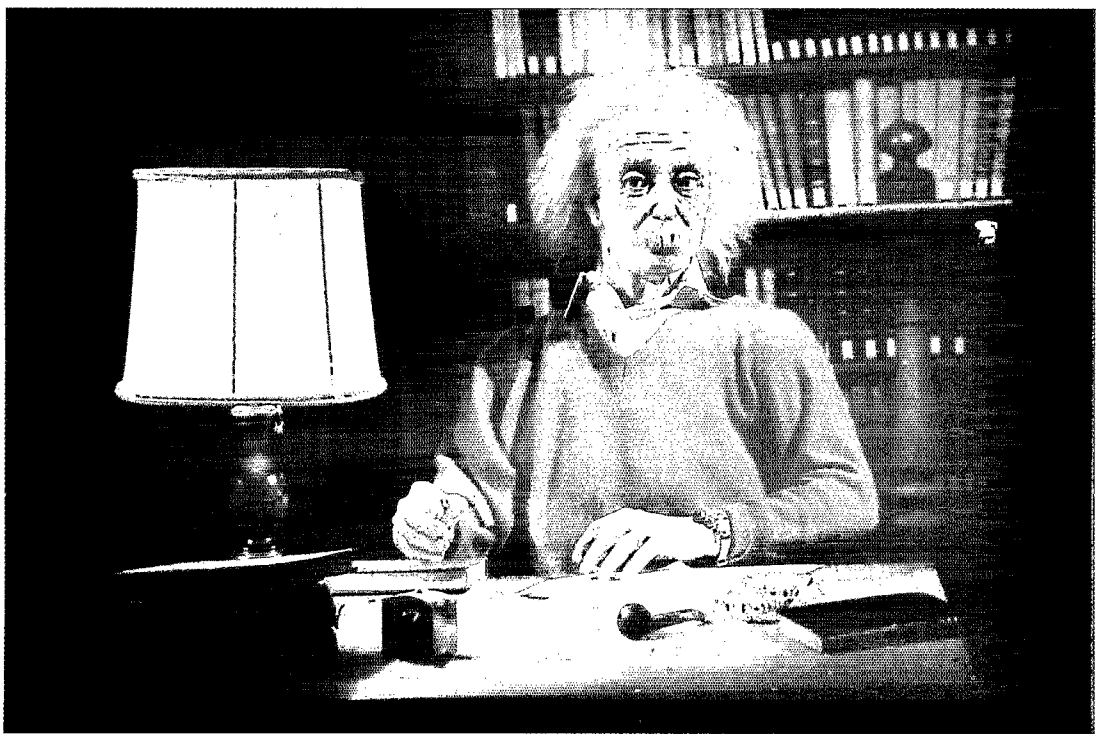
La comunicación, las colecciones y los resultados obtenidos

Mi experiencia me dice que la formación de guías voluntarios necesita dar respuesta a una serie de cuestiones relativas a la comunicación, las colecciones y los resultados. En primer lugar, ¿cómo se difunde la información sobre una visita? ¿Dónde se imparte esa información? ¿Cómo se recibe? ¿Qué preguntas se hacen y por qué? ¿Cómo desarrolla su explicación el guía, a medida que se pasa de una sala a otra? A qué hay que dar preferencia, ¿a la seguridad, a la imagen del museo o a los deseos de un grupo? ¿Cómo proceder en lo que hace a otras cuestiones, tales como la hora de comenzar y acabar el recorrido, el sitio donde están instalados los lavabos y la posibilidad de comprar recuerdos al final de la visita? En lo que se refiere a la colección, ¿es que la exposición es el tema central de la presentación que hará el guía? ¿La visita está organizada en torno a un aspecto particular como, por ejemplo, un estilo o un periodo? ¿Se trata acaso de ilustrar un concepto abstracto, como una convención social o un precepto moral? No menos importante, ¿la visita ha sido un éxito o un fracaso? ¿En tal caso para quién?

A mi juicio, en realidad no existe visita de la que pueda decirse que ha sido buena o mala. Lo que hay que hacer es mejorar continuamente los resultados obtenidos. Hacer hincapié en esa mejora constante de la formación del guía voluntario resulta tanto más importante cuanto que, en los cursos de formación del personal profesional de los museos, el guía se encuentra con bastante frecuencia por debajo del conservador y de los aspectos relacionados con la administración del museo. He aquí otra razón para prestar apoyo y atención a quienes tratan de sacar el mejor partido posible de una tarea difícil, a la que dedican gratuitamente parte de su tiempo y su energía. ■

La animación en los museos ¿Ha dicho usted "androide"?

Entrevista con Bernard Szajner



¿Ha dicho usted "Albert"?

Aquella tarde *Museum* tenía cita con Bernard Szajner, director general y sobre todo animador de ART (Animación, Investigación y Tecnología). *Museum* se mostró prudente, como sabe hacerlo cuando quiere, y llegó antes de la hora prevista, dejando el París del siglo XX para adentrarse en un callejón digno de una obra de Dickens o Balzac con sus adoquines rodeados de mala hierba, sus casas de uno o dos pisos como máximo y uno que otro transeúnte que parecía mimetizarse con los muros. *Museum* llegó a la sede de ART, un viejo taller transformado en una oficina plagada de computadoras y máquinas altamente sofisticadas. Como Bernard Szajner estaba todavía en una reunión, *Museum* pidió documentación. Mientras esperaba, le sirvieron café y le dieron a ver una videocasete titulada "El espíritu de la Revolución", espectáculo realizado por ART con motivo del bicentenario de la Revolución Francesa, en 1989.

Apenas se enciende la pequeña pantalla, aparece un personaje harapiento de finales del siglo XVIII que, sin más, se presenta:

"¡Soy yo, Francisco, el Buhonero.
Compren mis estampas, compren mis cintas.
A real la canción...!"

Y Francisco comienza a narrar con voz potente (que por cierto resulta familiar) la efervescencia de la Francia rural de 1789. Los gestos son algo ostentosos y la boca rebosa de dientes,

Fotos cortesía de ART

pero estos excesos teatrales del espectáculo, sin duda invisibles de noche y de lejos (¡cuán crueles pueden ser los vídeos para los actores!), los compensaba el monito que, encaramado sobre el hombro de Francisco, inclinaba de vez en cuando la cabeza, atento al edificante relato de su amo.

Distraído probablemente por el excelente café, *Museum* tardó algunos instantes en darse cuenta de que Francisco no era un actor, o al menos no un actor de carne y hueso (pese a la maravillosa voz de Jean-Louis Barrault), como tampoco el mono era un animal de verdad. ¿Se trataba de robots? No, nada de eso. ¿De autómatas, entonces? Tampoco. Hoy en día se habla de *androides* y se encuentran cada vez más a menudo en los museos.

¡Los androides! Este es precisamente el tema de nuestra entrevista con Bernard Szajner, que llega en el preciso momento en que la cinta de Francisco se acaba. Algo perplejo, *Museum* termina su café.

Museum: ¿Qué tal si para comenzar hacemos un poco de historia? Por ejemplo, Enrique IV solía organizar espectáculos en el castillo de St.Germain-en-Laye y, al final de los mismos, unos autómatas rociaban de agua al público.

Bernard Szajner: Parece ser que cuando Francisco I conoció a Leonardo da Vinci, al que llamaba padre porque lo consideraba alguien totalmente fuera de lo común, éste fabricó un autómata, un león, que se dirigió al rey y, al abrir la boca, de sus fauces salieron... flores de lis.

Museum: Hemos entrado de lleno en el tema...

B. S.: ¡Efectivamente! Tenía que celebrarse un encuentro entre estos dos personajes. ¿Qué hace entonces Leonardo da Vinci? Escenifica este encuentro con el fin de transportar a su interlocutor a su propio universo. Para ello, en lugar de hablarle directamente, prepara la comunicación, es decir, prepara su relación mediante ese acto extraordinario y mágico que es una puesta en escena.

Este es precisamente el procedimiento que seguimos. Creamos escenas destinadas a sensibilizar y conmover al público, a servir de llave para abrir una puerta si hay un obstáculo, o si el tema es complicado y aburrido. Nuestro papel es ofrecer, por medio de una escenificación, una especie de reconstitución de algo vivo, ya sea real o imaginario, para que el público pueda llegar a decir: "Pero, es formidable, es maravilloso, me gustaría saber más sobre esto...". Por este motivo la imagen de Leonardo da Vinci es el símbolo de nuestro oficio.

Museum: ¿Pero, qué formación tiene usted? ¿Es usted un actor?

B. S.: Yo soy un autodidacta total, un diletante en el verdadero sentido de la palabra, es decir, alguien que se dedica exclusivamente a las cosas que le gustan, que le apasionan. En principio hice estudios de electrónica y en la actualidad soy, entre otras cosas, empresario, pero la empresa en que trabajo tiene características muy particulares. Ella es precisamente la herramienta requerida para reunir un equipo creativo y técnico al que entusiasma lo que hace y es capaz de construir y vivir los proyectos que elaboramos. Pero en el equipo no sólo soy empresario, sino también creador de espectáculos. He ideado y dirigido un espectáculo para el bicentenario de la Revolución Francesa, que también trabajamos en estudio. Por ejemplo, yo compuse la música para ese espectáculo.

Museum: Entonces, usted no sólo crea los proyectos y participa en ellos, sino que además es hombre de negocios y director...

B. S.: Sí, pero cuidado, yo no soy quien hace todo, ni muchísimo menos. Gracias a mi visión global de este oficio, sin olvidar la técnica, soy capaz de armonizar el conjunto, pero cada miembro del equipo conoce perfectamente los demás oficios. De hecho, yo tengo sobre todo el papel...

Museum: ...de animador.

B. S.: Efectivamente, de animador. Pero volvamos al origen de los autómatas. Hay montones de anécdotas, como la de Leonardo da Vinci o la del jugador de ajedrez de Van Kempelen, que, según cuenta la leyenda, en ocasiones era un verdadero autómata y a veces se disfrazaba de autómata. Existen todo tipo de anécdotas extraordinarias en torno a la fascinación que se ha sentido a lo largo de los siglos por presenciar este intento cuasi divino de creación artificial de la vida; sea cual fuere la calidad de los movimientos, nos vemos fascinados por el autómata.

Museum: ¿A qué cree usted que se debe esta fascinación?

B. S.: Por ejemplo, en el siglo XVIII

era fantástica la ingeniosidad, la observación y la paciencia necesarias para traducir gestos humanos en forma mecánica. Quizás no quede ya nadie capaz de fabricar autómatas de manera tan sofisticada y refinada como en aquel entonces. En todo caso, el precio sería prohibitivo. Aquellos autómatas fueron construidos en una época en que el tiempo no tenía el mismo valor que ahora; es posible que algunos artistas se pasaran toda la vida en eso. Creo que los antiguos artesanos habían resuelto el problema del equilibrio entre la funcionalidad y la belleza, incluso antes de que la palabra diseño existiera.

Dinosaurios y Rat Burger

Museum: ¿Cuál fue su primer contacto con un museo?

B. S.: El Museo Grévin, con sus maravillosos personajes de cera. Yo tenía unos ocho años de edad. La primera vez que vi un autómata en un museo fue en el Conservatorio Nacional de Artes y Oficios de París; en aquella época debía tener 17 años. Fui a visitar el Conservatorio y pude ver los autómatas que todavía siguen allí, y esto debió quedar grabado en un rincón de mi mente, debió añadirse a mis recuerdos de los personajes del Museo Grévin.

Museum: ¿Y cuál fue su primera experiencia con los androides como ayuda museográfica?

B. S.: Con el fin de observar los nuevos medios de expresión audiovisual que podrían ser aprovechados, la Cité des Sciences et de l'Industrie (Ciudad de las Ciencias y la Industria de París), que por aquel entonces se hallaba en gestación, me envió a los Estados Unidos. Este fue mi primer contacto de carácter museológico. La investigación me llevó hasta Epcot Center, la última creación de Walt Disney, ¡y allí se produjo el flechazo! Paradójicamente, Walt Disney, que afirma que su principal objetivo es "divertir a la gente", me enseñó muchísimas cosas sobre temas científicos, históricos y técnicos a través de sus espectáculos. La información, destinada a un público muy numeroso y no especializado, se transmite de manera tan simple, animada y bien escenificada que uno siente verdadero deleite y placer en descubrir.

Por ejemplo, cuando se está en el Pabellón de la Energía, en medio de los dinosaurios y los pterodáctilos, uno se siente transportado a los paisajes del Paleolítico y tiene la impresión de estar realmente en ese lugar. Está tan sugestionado que, cuando se le explica que el petróleo se formó en aquella época, esta noción queda grabada de manera indeleble. ¿Podríamos soñar con algo mejor para comprender, conocer y retener lo esencial?

En Epcot, tuve la ocasión de asistir a presentaciones tridimensionales inspiradas en el teatro, en las que los actores habían sido sustituidos por una nueva generación de autómatas, que la gente de Disney había perfeccionado hacía unos veinte años y que llamaban *audio-animatronics*. *Audio* porque hablan y *animatronics* porque están animados por un sistema electrónico.

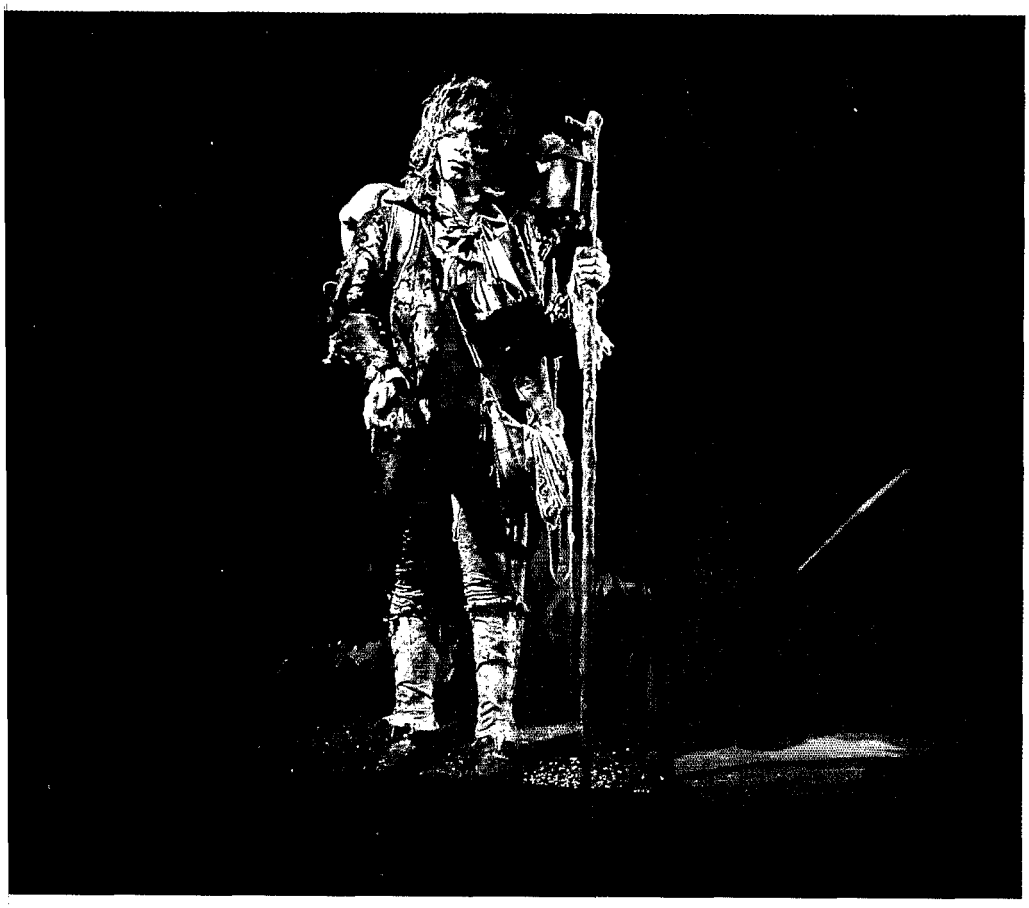
Museum: ¿Cuáles fueron las consecuencias de esta misión?

B. S.: En lo que a mí respecta, la experiencia me entusiasmó sin reservas y me impulsó a crear espectáculos automatizados con el fin de ofrecer al público conocimientos, datos y entretenimiento. Esto sucedió hace unos quince años. Por aquel entonces la creación de espectáculos automatizados ya formaban parte de las cosas que sabíamos hacer: decorados, sonido, imágenes, etc. La única cosa a la que no nos dedicábamos era a los famosos *audio-animatronics*.

Entonces pusimos manos a la obra, con la intención de desarrollar una actividad de fabricación de estos personajes animados que hemos denominado androides. En lugar de afrancesar el nombre que les había dado Disney, preferimos encontrar un nombre nosotros mismos. De hecho, la palabra "androide" figura en la enciclopedia de Diderot y D'Alembert, y designa a un autómata de apariencia humana.

La Cité des Sciences et de l'Industrie nos encargó la realización de un prototipo de cabeza animada. La pasión por nuestro trabajo nos empujó a ir más lejos y, en lugar de un prototipo de cabeza, nació un androide entero con un brazo animado, que pusimos en escena en un decorado con accesorios.

Para nosotros, este prototipo constituyó el punto de partida de una actividad que hemos ido enriqueciendo gracias a las investigaciones realizadas durante largos años. Investigaciones, por otra parte, muy costosas y no subvencionadas, a excepción de una ayuda



"Soy yo, Francisco, el Buhonero. Compre mis estampas..."

de pequeña cuantía. Afortunadamente nos empezaron a llegar pedidos. Por ejemplo, un espectáculo que se montó, trasladó y volvió a instalar, varias veces, en la Cité des Sciences, y que ha vuelto a funcionar durante dos años, sin ningún tipo de avería. Esto da una idea del grado de fiabilidad de nuestro trabajo. Tal es el caso, igualmente, de una exposición temporal titulada *La innovación y la creación de empresas*. Valiéndonos de una pequeña escena ambientada en un *fast-food*, el Rat Burger, reunimos a varios personajes que constituían una muestra bastante representativa de la sociedad. Los personajes, de 1,10 metros de altura, charlaban sobre la innovación y la creación de empresas remedando una fábula de La Fontaine. Dada la calurosa acogida del público, este espectáculo estuvo de gira durante seis meses, y se representó bajo una carpa.

Más tarde montamos un espectáculo en la entrada de una exposición temporal sobre la industria agroalimentaria y también tuvo mucho éxito. Los resultados de una encuesta mostraron que el 80% del público prefería este pequeño espectáculo al conjunto de la exposición.

Una cuestión de ética

Museum: ¿Y después?

B. S.: Bueno, para la exposición *Eureka* de la Cité des Sciences construimos un Atlas de 2,50 metros de altura y lo situamos a la entrada para que recibiera a los visitantes con su voz estentórea y los preparara para la visita.

Museum: ¿Qué respondería usted a las personas que le dijeran que no desean que sus opiniones se vean condicionadas por los organizadores de una exposición?

B. S.: Este es un tema delicado, que afecta a todo lo que es comunicación. Estamos convencidos de que, si la comunicación está bien estructurada, el público se mostrará satisfecho y más receptivo a la información. De esta manera, al salir de la exposición o del museo, tendrá la sensación justificada de haber aprendido algo.

El papel del Atlas era el de borrar la vivencia inmediatamente anterior y servir de transición hacia una nueva. Por su tamaño, su voz y su discurso producía en el público una especie de "conmoción", que lo preparaba para el recorrido que iba a realizar de inmediato.

Museum: Pero también le pueden decir que el cine hitleriano procedió exactamente de la misma manera, por ejemplo, Leni Reifenstahl en *Der Sieg des Willens*.

B. S.: No confundamos el medio y la causa.

La utilización que el sistema nazi hacía de la puesta en escena era indiscutiblemente muy eficaz y planteaba de manera repentina una cuestión de ética. Le puedo decir que nosotros somos conscientes de este hecho y que ya hemos rechazado algunos pedidos.

Museum: ¿Por ejemplo?

B. S.: Se nos solicitó que animáramos con efectos láser el discurso de un político. Nos negamos a hacerlo. El ejemplo que utilicé entonces para rechazar ese encargo fue precisamente el de Nuremberg. Consideramos efectivamente que no tenemos derecho a favorecer tal o cual discurso político.

"No" a la comunicación perezosa

Museum: Cambiemos de tema. ¿Ha habido algún encargo por parte de un museo que les haya parecido gracioso?

B. S.: Todos los pedidos nos han

parecido simpáticos. Por ejemplo *El sueño de Pedrito*, que trataba de una cuestión sumamente ardua: la relación entre la herramienta y la mano humana. Este es un tema difícil como pocos. Teníamos que hacerlo llegar a un público joven y decidimos tratarlo de la manera más sencilla posible. En el interior de una habitación de niño, Pedrito sueña y entabla una conversación con su marioneta Pinocho, personaje que resulta interesante por hallarse en la frontera entre dos universos, el humano y el mecánico. Esta escena, al igual que las demás, se basa en dos parámetros fundamentales: ser atractiva y transmitir conocimientos e información. Sin embargo, no se trata nunca de presentar una temática en su totalidad, sino de proporcionar la llave que permita al visitante abrir una puerta y realizar su propio recorrido.

Museum: ¿No existe la posibilidad de que los androides dejen a los actores sin oficio?

B. S.: ¡Por supuesto que no! Yo soy actor en mis ratos libres y soy muy consciente de este problema; sólo se recurre a los androides cuando no se pueden emplear actores de verdad. El androide no es capaz de desplazarse ni cuenta con la gran diversidad de expresiones que poseemos los humanos. Además, está dotado de un repertorio de expresiones faciales que todavía es bastante esquemático.

Por otra parte, son actores sin talento, lo cual constituye paradójicamente una ventaja. El único talento que poseen es el del director, pero su fidelidad es absoluta, es decir, que si el director tiene talento, el androide lo tendrá igualmente, para siempre.

Àdemás, el hecho de dirigir androides ofrece también, paradógicamente, la posibilidad de dirigir a los mejores actores, aquellos con los que nunca se nos hubiera ocurrido soñar. En el espectáculo del bicentenario de la Revolución Francesa de las Tullerías, el buhonero tenía la voz de Jean-Louis Barrault. Este es un sueño para un director, sueño imposible de realizar si Jean-Louis Barrault hubiera tenido que aparecer en escena repetidamente, sin interrupción, cada diez minutos, doce horas al día y siete días a la semana, durante meses.

Museum: Los androides surgen de una tecnología avanzada. ¿Cuáles son los aspectos especialmente asombrosos de la misma?

B. S.: Son muchos. Le puedo mencionar, por ejemplo, cuantos movimientos se combinan para que hable un androide. Son veinte mil movimientos mecánicos al día, cifra que es considerable. No resulta difícil medir el grado de fiabilidad necesaria para obtener tal rendimiento. Intente construir un automóvil que tuviera que funcionar de diez a doce horas diarias, siete días a la semana, durante todo el año, sin revisión.

Museum: Si un museo, con una cuenta bancaria medianamente bien provista, deseara hacerles un pedido ¿cuáles serían los tres consejos que usted le daría?

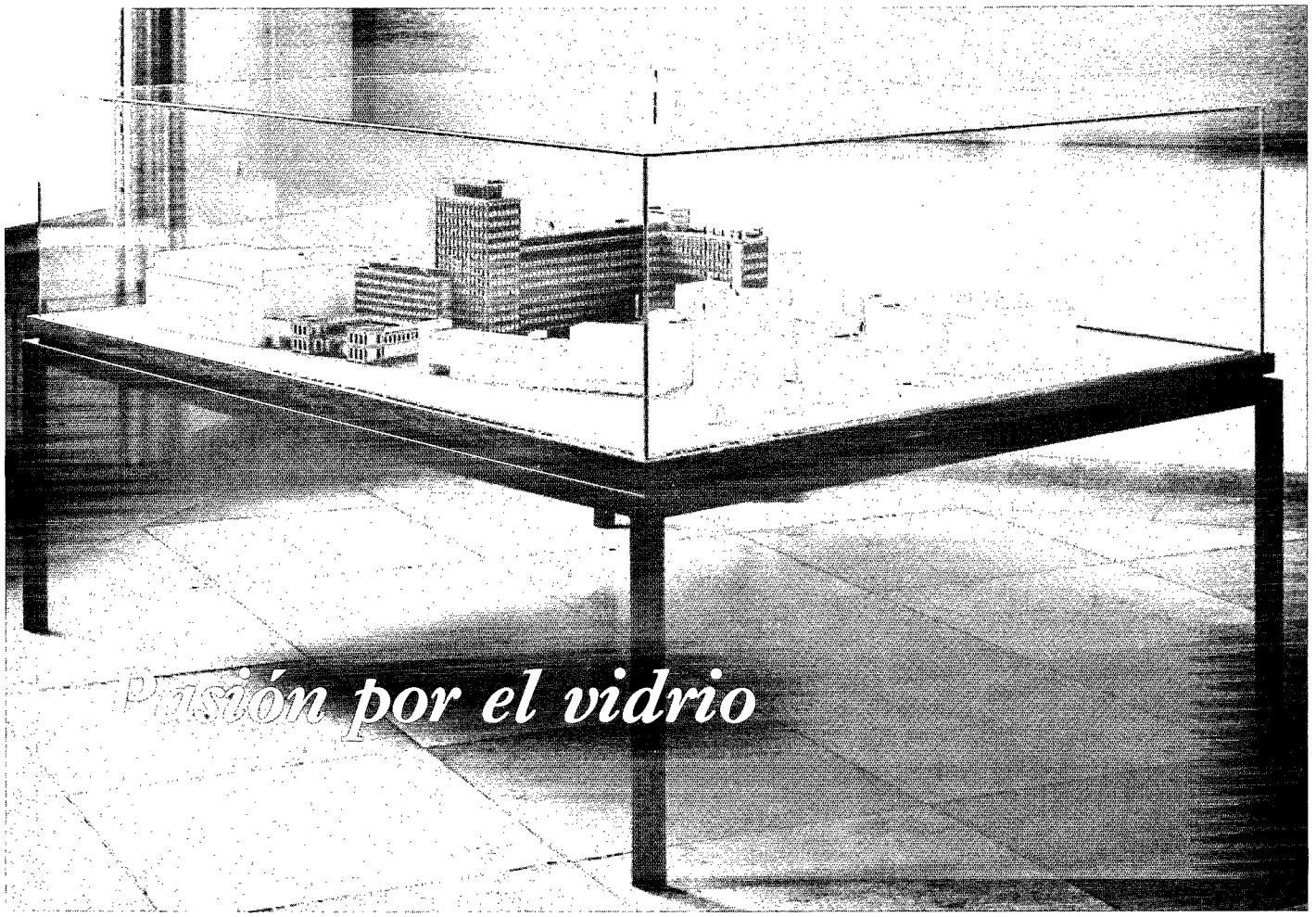
B. S.: En primer lugar, volver a leer la definición de "museo" adoptada por el ICOM, que me parece determinante y pone de relieve el papel fundamental de todo tipo de comunicación: el público necesita que se le presenten las cosas de manera atractiva.

Después, dado que hoy día el público vive inmerso en técnicas de comunicación muy sofisticadas, no cabe duda de que es preciso aprovechar la tecnología para proporcionarle placer, teniendo siempre cuidado de no utilizar la tecnología como un fin en sí, sino como un medio. De lo que se trata es de apoyarse en la tecnología cuando ésta puede ser útil para la información, y no de manera sistemática, mecánica y ciega, porque esto sería sencillamente una opción de comunicación perezosa.

Por último, estructurar la visita, la progresión del recorrido y el deleite, es decir, establecer un recorrido de iniciación, con diferentes posibilidades de elección; si el público desea ser guiado, entonces hay que ayudarlo, pero si desea ser libre, hay que contribuir a mantener una coherencia, no importa el recorrido elegido. Esto equivale a preparar mentalmente cuál será el descubrimiento del visitante.

Museum: Le diré, para finalizar, que tengo la impresión de que Francisco el Buhonero es un poco usted, en el sentido de que vende imágenes, cintas y canciones.

B. S.: Es cierto. Las alforjas de un buhonero contienen todo tipo de riquezas, así que cada uno puede encontrar en ellas algo que le sirva para aprender deleitándose. ■



Pasión por el vidrio

Till Hahn

Si no existiera el vidrio, la mayoría de los museos no podría funcionar. Pero tal como sucede con muchas cosas de la vida que son indispensables, el vidrio se tiende a dar por descontado, tal vez con la excusa de que en los escaparates se utiliza precisamente para que no se vea. "Invisible", sin embargo, no debería ser sinónimo de "olvidado". Según manifiesta el autor del presente artículo, director de una antigua y conocida firma proveedora de vidrio a los museos, al relatar la historia de su empresa.

En un primer momento pensé titular este artículo "La historia de los escaparates", pero habría sido una exageración, pues la fabricación de vitrinas para los museos remonta a una época anterior a la fundación de la empresa Glasbau Hahn (Cristalerías Hahn). Con todo, no somos novatos en este asunto, pues la primera vitrina íntegramente de vidrio fue inventada y construida por mi padre, Otto Hahn, en 1935. Tenemos, pues, un respetable medio siglo de experiencia como proveedores de museos (y una experiencia mucho mayor en el comercio del vidrio).

Al terminar sus estudios, Otto Hahn se familiarizó con el negocio de la familia bajo la guía de su padre y de su abuelo. Más tarde se dedicó a viajar; fue a los Estados Unidos, visitó Nueva York y Los Angeles. Allí descubrió, mirando escaparates de las tiendas, que los cristales que formaban ángulo estaban a veces ensamblados a inglete y pegados con cola, en vez de estar uni-

Una típica cubierta hecha de cristal únicamente, perfecta en cuanto a la simplicidad y la protección contra el polvo. Sin embargo, el tamaño se ve limitado por el peso, pues para colocar lo que se desea exponer hay que levantar toda la cubierta.

dos con un filete vertical, solución ingeniosa para el antiguo problema de las juntas en ángulo. Ahora bien, esta técnica de instalación no respondía a motivos estéticos sino económicos, pues permitía ahorrar varilla, pero el borde de los cristales tenía una terminación tosca, la cola era quebradiza y había que servirse de grapas para mantener los cristales en su sitio.

No obstante, una vez regresó a la empresa de la familia en Francfort, Otto Hahn ensayó esa técnica para construir vitrinas totalmente de vidrio. Aunque no estaba muy convencido, su padre lo dejó seguir adelante. Las ventajas de una campana hecha únicamente de vidrio son obvias, ya que al utilizar un elemento de protección muy poco visible, el interés del visitante se concentra en el objeto sin que interfiera un marco metálico o de madera. El escritor y aviador francés Antoine de Saint-Exupéry dijo una vez: "No se llega a la perfección cuando no se puede añadir nada, sino cuando no se puede quitar nada". La campana de vidrio es un ejemplo perfecto de ese aforismo.



Los tres Hahn: Otto...

El sentido de estas ideas resulta hoy evidente. Hay que considerar su novedad en 1935, cuando Otto Hahn procedió a crear volúmenes mediante la unión de láminas de cristal, en vez de utilizarlas, como hasta entonces, para llenar un espacio libre. No fue fácil poner en marcha la producción. En primer lugar, el cristal debía ser cortado y procesado con mucha mayor exactitud, pues los bordes eran totalmente visibles y no había marco que pudiera ocultar las imperfecciones.

Luego se empezaron a ver los defectos del pegamento, que al principio Otto Hahn importaba de los Estados Unidos; al secarse, se volvía duro y quebradizo. Como consecuencia de sus propias investigaciones, preparó un pegamento fuerte que conservaba cierta elasticidad, difícil de cortar pero que se podía reparar y que permitía una junta bien sólida aunque cedía a cualquier presión excesiva antes de que el cristal se quebrara. Se logró el equilibrio de los diferentes aspectos y, sin embargo, el buen pegamento representó una solución intermedia. Entre sus aciertos figura el de haber agregado pelo de conejo a la mezcla, que tiene una virtud similar a la de agregar paja al barro.[1]

Para comercializar la primera campana o cubierta de sólo cristal, Otto Hahn y uno de sus empleados la pusieron en una caja de madera con dos manijas y la mostraron en sus entrevistas con arquitectos, coleccionistas, gerentes de grandes tiendas y, por supuesto, responsables de museos. Las líneas netas y elegantes del cubo de vidrio despertaron interés y admiración instantáneos. "Era el buen momento", dice Otto Hahn, que a los 85 años trabaja todavía en su oficina. "La Bauhaus había impuesto su estilo, de modo que arquitectos y decoradores estaban en busca de una nueva simplicidad".

Hermoso pero imprevisible

El éxito estimuló la innovación. La cubierta de cristal podía ser perfecta en cuanto a costo, diseño y protección contra el polvo, pero su tamaño dependía de la fuerza de quienes debían manipularla. "¿Cómo acceder al interior del cubo sin tener que levantarlo?", se preguntó mi padre y él mismo dio la respuesta: "Hay que bajar el fondo". Procedió a inventar un mecanismo que permitía descender la plataforma de exposición para colocar lo que se deseaba mostrar y volver a subirla. Incluso patentó el mecanismo, pero no recuerdo que se haya vendido un solo ejemplar de ese mo-delo.

Pero mi padre no se daba por satisfecho. "A fuerza de reflexionar, algo se me tiene que ocurrir", decía. No sé cuánto tiempo caviló, pero el resultado fue otra patente que constituyó una importante innovación y abrió la vía al

Fotografías cortesía del autor

reconocimiento internacional de los escaparates de cristal marca Hahn: la puerta corrediza en tres sentidos. Las puertas habituales se deslizan a izquierda o derecha, dejando una hendija con respecto a las partes fijas; la puerta inventada por mi padre estaba en contacto con las partes fijas. Para abrirla, había que desplazar la parte inferior *hacia afuera* unos diez milímetros y sólo entonces deslizarla hacia los lados. ¡Eureka! El mecanismo aseguraba una cubierta casi hermética y de fácil acceso.

Estas innovaciones permitieron la fabricación de estructuras cada vez más grandes y de formas más diversas.

El lector habrá comprendido que en mi padre se daba la combinación singular del artesano y el físico empírico. En sus experiencias con el vidrio, se propuso aprovechar todas las posibilidades de este material hermoso pero muchas veces imprevisible. Trabajar con vidrio es como jugar con un cachorro de tigre: sin saber cómo ni por qué, uno puede recibir un rasguño. Para comprender el vidrio hay que amarlo; aún así, no se llegará a entenderlo del todo. Los estudios serios destinados a obtener informaciones precisas son relativamente recientes; quedan aún "zonas no definidas", pues el comportamiento del vidrio depende en gran medida de la materia prima, el proceso de enfriamiento, el tipo de corte y el tratamiento del borde.

De sus modestos comienzos con un equipo de dos personas, este renglón creció hasta llegar a convertirse en un próspero departamento de las Cristalerías Hahn; mi abuelo, que había mirado con desconfianza las iniciativas de Otto, se vio obligado a reconocer su éxito, éxito que por otra parte fue confirmado con un Gran Premio en París (1937), un Diploma de Honor en Bruselas (1958) y, más recientemente, el Deutsche Auswahl (1985).

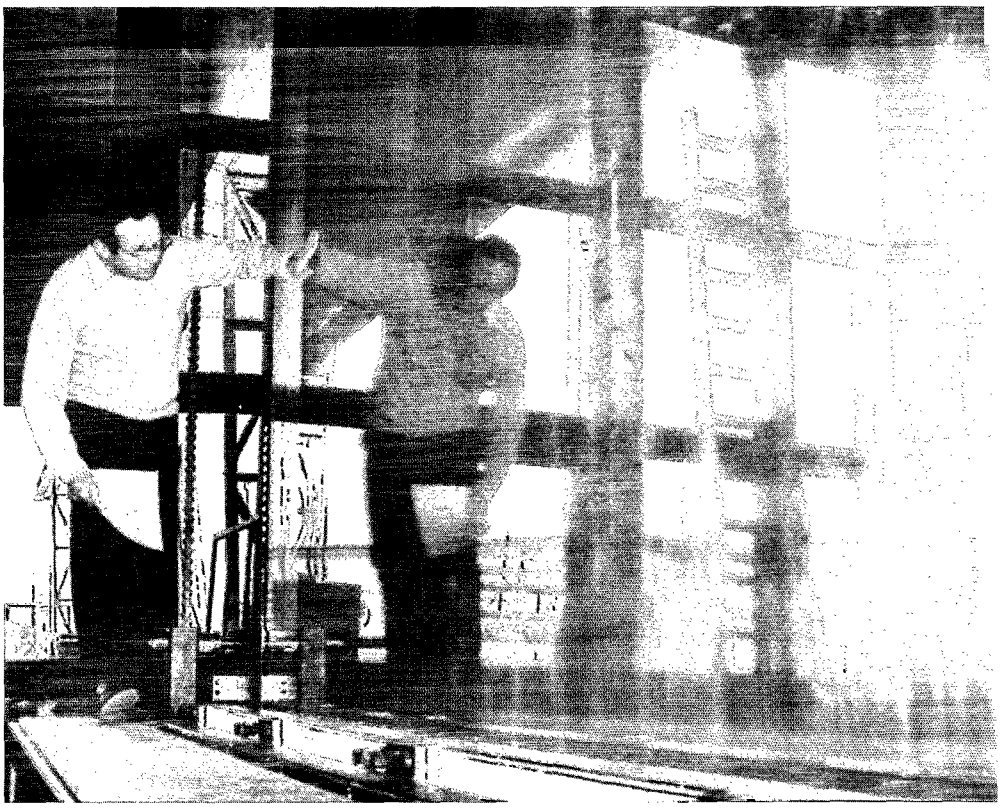
Una confesión

Antes de que se me acuse de inmodesto, debo hacer una confesión: las Cristalerías Hahn no crearon estas nuevas técnicas *ex nihilo* para ofrecerlas a un mundo atónito. De hecho, con frecuencia ocurrió todo lo contrario: arquitectos, diseñadores y museólogos nos llamaban de todo el mundo para proponer realizaciones cada vez más complejas y audaces. En ningún momento pudimos dormirnos sobre nuestros laureles, porque nos vimos obligados a seguir pensando y desarrollando nuevas soluciones. No nos creemos más inteligentes que los demás. En la empresa Hahn tenemos la suerte de contar con artesanos numerosos y capaces, que aman su labor y detestan decir "no" a una propuesta o un enfoque nuevos. Nos enorgullece encontrar una solución, materializando muchas veces una idea que al comienzo parecía completamente descabellada.

Por ejemplo, el sistema modular Otto Hahn fue la respuesta al pedido de un museo que deseaba contar con un sistema de módulos uniformes, libres de los antiestéticos parales verticales y fáciles de transportar, instalar, desmontar, agrupar, etc. El problema principal consistió, una vez más, en la puerta corrediza. El sistema en tres sentidos, ya descrito, debía desplazarse en este caso *frente* a las superficies adyacentes. El mejor "discípulo" de mi padre, Klaus Fischer, que dirige actualmente el departamento, resolvió el problema con la ingeniosa invención de la puerta corrediza doble.

Con excepción del sistema modular y de unas mesas vitrinas de tamaño normalizado, todos los escaparates se hacen a la medida. Nunca olvidaré el caso de un cliente norteamericano que preguntó el precio de un escaparate que tuviera unos cuatro centímetros más que el tamaño indicado en el catálogo. Le dije que costaría casi lo mismo y él exclamó asombrado: "¡Pero si no es el tamaño estándar!". Le expliqué que en realidad no tenemos tamaños estándares y que preferimos construir lo que el cliente necesita exactamente en lugar de imponerle nuestros modelos. Debo añadir que, como resultado de esa política, algunos de nuestros productos hechos a la medida tienen un aspecto raro, lo que no deja de suscitar la desaprobación de mi padre. (Me encanta recordar que él, a su vez, solía provocar el desconcierto de su propio padre). Con todo esto quiero decir que debemos buena parte de las ideas a nuestros

...Thomas, y...





...Till, autor del artículo.

clientes; nosotros nos encargamos simplemente de llevarlas a la práctica.

Me he referido al aspecto externo de un escaparate; consideremos un instante su interior. A menudo nos preguntan el precio de un escaparate "hermético". Para divertirnos, construimos un día un cubo hermético cuyos lados medían exactamente mil milímetros, hecho de seis placas de *float glass* de ocho milímetros de espesor. Lo sometimos a una presión que fuimos aumentando paulatinamente durante seis horas, al cabo de las cuales hizo implosión. (Cuando los clientes dicen "hermético", por lo común lo que desean es que el interior de la vitrina esté protegido contra el polvo. ¡*Eso* sí que podemos hacerlo!).

Encrucijada de creación

Si se pudiera hacer un escaparate de vidrio únicamente, no tendríamos que preocuparnos de los riesgos ambientales que pudiera correr el material expuesto. Con el acero y el aluminio podemos estar tranquilos, pero, ¿qué pasaría si utilizáramos laca? Sólo empleamos madera (panel de latas y contrachapeado) con un contenido muy bajo de formaldehído, pero ¿qué pasaría si la madera se llega a contaminar cuando todavía forma parte del árbol, por haber crecido éste en una zona ecológicamente insalubre? Las telas con que se recubre el interior de la vitrina pueden también causar problemas. En esos casos, las vitrinas "suficientemente herméticas" pueden acumular gases nocivos, que se perciben al husmear el interior (no aconsejo hacerlo).

Hemos recorrido un largo camino entre la primera cubierta hecha exclusivamente de cristal que Otto Hahn y su ayudante mostraban a los posibles clientes y los numerosos escaparates que hemos suministrado al British Museum, al Victoria and Albert, al Louvre, al Metropolitan Museum of Art y a muchos otros museos. Aunque las formas y las innovaciones técnicas y tecnológicas cambian, nos mantenemos en una encrucijada de creación que nos obliga a combinar, simultáneamente, los requisitos estéticos y las exigencias funcionales o de rendimiento. Tratamos de encarar estos desafíos y permanecemos alertas, empeñados siempre en encontrar nuevas soluciones y animados por la pasión que nos inspira el vidrio. ■

1. ¿Cómo se le habrá ocurrido utilizar pelo de conejo? [N. de la R.]

¡QUE SE HAGA LUZ!

En el primero de los artículos que figuran a continuación, Anna Maria Donadoni Roveri cuenta cómo se empezó a experimentar con fibras ópticas en el Museo de Antigüedades Egipcias de Turín, del que es superintendente; en el segundo artículo, Pier Enrico Gurlino y Carlo Albana, especialistas de la firma Luceper, encargada de realizar los trabajos, explican las ventajas que representa para los museos esta nueva forma de iluminación.

Una primicia en Italia

Anna Maria Donadoni Roveri



Guido Fino (cortesía del Museo de Antigüedades Egipcias de Turín)

"La luz, en los museos, significa deterioro". Con estas palabras empieza un artículo de C. Thomson y L. Bullock titulado "Conservación e iluminación de los museos". Por otra parte, es obvio que un museo en la obscuridad total sería completamente inútil. El personal museolóico debe actuar, por lo tanto, entre estos dos extremos, sin olvidar en ningún caso lo que se conoce y se ha repetido desde hace mucho tiempo acerca de los daños que puede causar la luz, especialmente en materiales frágiles como pueden ser los textiles, los dibujos, las acuarelas y, en términos generales, cualquier material orgánico.

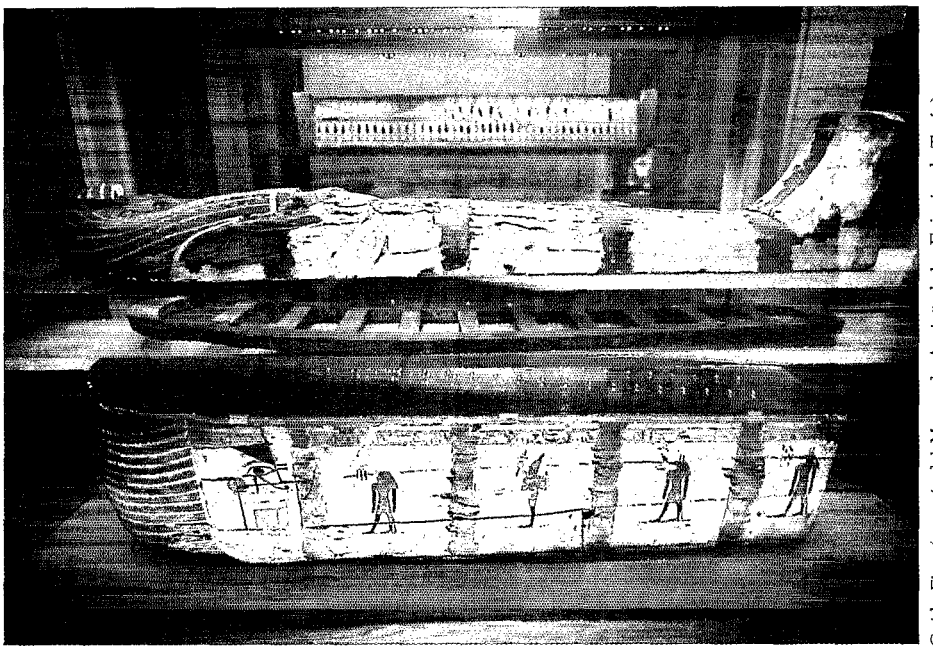
Como todo museo de esta índole, el Museo de Antigüedades Egipcias de Turín posee materiales que se pueden deterior fácilmente. En efecto, además de las piezas clásicas citadas en los manuales de conservación, alberga papiros, esteras y cestos, alimentos y bebidas, vestigios de hojas y flores que aún conservan algo del color original,

Museum (Unesco, París), n.° 172 (vol. XLIII, n.° 4, 1991)

e incluso restos humanos y animales. En la segunda mitad del siglo XIX los conservadores del museo colocaban los papiros en la sala orientada hacia el norte, "ya que por tener una luz más temperada se consideraba la más favorable a su conservación".

El primer dilema que se plantea es el de si la luz debe ser natural o artificial. En este caso se trata de una escogencia que a menudo depende de la naturaleza misma de las instalaciones, cuando no del presupuesto. En el museo de Turín se prefirió desde un comienzo la iluminación natural, que no desfigura los espacios del palacio del siglo XVIII. Sólo en algunas salas interiores se recurrió a la iluminación artificial. Desde luego, para las tardes y las noches se ha previsto una iluminación artificial que deberá revisarse con motivo de la próxima reestructuración de las salas de exposición.

Precisamente con motivo de esta reestructuración nos pareció muy interesante aceptar una invitación de la firma Luceper, destinada a examinar y presupuestar un sistema de iluminación con fibras ópticas que podía garantizar, según lo ha confirmado el Instituto Galileo Ferraris, la eliminación total de las radiaciones nocivas (rayos ultravioletas e infrarrojos), además de ofrecer posibilidades reales de mejorar la visibilidad de los objetos expuestos. Se acordó entonces comenzar a experimentar, en la primavera de 1988, la capacidad de filtración de las radiaciones nocivas y la visibilidad de las piezas expuestas, utilizando una vitrina especialmente preparada con objetos de distintas formas y dimensiones. Terminada esta fase experimental con óptimos resultados, en especial en lo que respecta a la visibilidad de los objetos y la seguridad, se aprovechó la preparación de una exposición financiada por la Provincia de Turín, compuesta en su mayor parte de materiales del Museo, que se tituló *Del museo al museo: pasado y futuro del Museo Egipcio de Turín*. En dicha exposición, celebrada del 19 de octubre de 1989 al 21 de enero de 1990, se utilizó la iluminación con fibras ópticas en el conjunto de la exposición, es decir, en todas las vitrinas y en el recorrido.



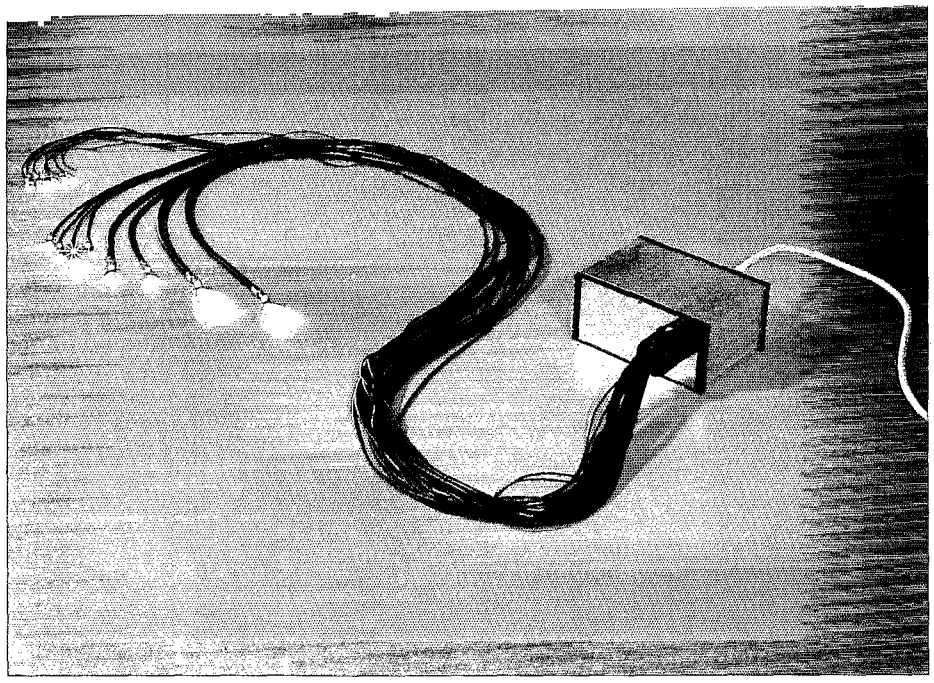
Guido Fino (cortesía del Museo de Antigüedades Egipcias de Turín)

Eliminación de las sombras

Las vitrinas fueron diseñadas por el arquitecto Graziano Romaldi y estaban formadas por paralelepípedos de madera o cristal que contenían atriles o soportes para los diversos tipos de materiales. La iluminación con haces de fibras ópticas se había instalado en la cubierta de las vitrinas y estaba constituida por una serie de pequeños orificios, cada uno de los cuales albergaba un terminal luminoso. El momento crucial se produjo cuando se procedió a colocar los terminales luminosos de modo que arrojaran los haces de luz en los lugares en que se necesitaban exactamente, de manera que el objeto fuera lo más visible posible. Una vez distribuidas las piezas en las vitrinas, se colocaron mil trecientos dieciocho puntos de luz, gracias a un trabajo concienzudo y meticuloso que quisiéramos agradecer a los señores P. E. Gurlino y C. Albano, autores del artículo siguiente.

El resultado final fue fascinante. Objetos como los delicadísimos relieves de Zoser, de la tercera dinastía, cuyos pormenores tendían a desaparecer bajo la luz natural, se destacaban con extraordinaria nitidez hasta en sus más mínimos detalles. Igualmente extraordinario fue el resultado obtenido en los tejidos expuestos (dos tapices que datan del año 1450 A. C. y algunas telas coptas), que adquirieron una luminosidad inimaginable con la iluminación tradicional (con la evidente ventaja de no estar sujetos a la radiación que en ochenta años de exposición permamente habían diluido considerablemente los colores). También aumentó la nitidez de los demás objetos, gracias a que desaparecieron las sombras. Fue muy eficaz y sugestiva la manera como fue iluminada la reconstitución de la tumba de Thi de Gebelein, iluminada desde arriba con cincuenta y seis luces que eliminaban las sombras y realzaban a la perfección los detalles.

En esta exposición se experimentó por primera vez en Italia un sistema de iluminación que nos parece interesante y válido y que, a nuestro juicio, se podría generalizar en el futuro, dadas las indudables ventajas que presenta. Cabe destacar, además, la colaboración eficaz de la firma importadora de las fibras, que además de financiar buena parte del proyecto puso a nuestra disposición la experiencia de sus técnicos y su extraordinaria capacidad de interpretar cuanto se les sugería. ■



Guido Fino (cortesía del Museo de Antigüedades Egipcias de Turín)

La luz creativa

Pier Enrico Gurlino y Carlo Albana

Acabábamos de hacer la instalación eléctrica de un gran museo, en la que habíamos utilizado dispositivos de iluminación de la mejor calidad posible, cuando el director nos preguntó, antes de colocar las piezas en las grandes vitrinas de exposición, cuál era la intensidad de los rayos ultravioletas e infrarrojos que emitían las lámparas.

Sabíamos que la luz en un museo equivale a deterioro pero, a pesar de nuestra experiencia, nunca le habíamos atribuido la debida importancia. Son, por decirlo así, problemas que se conocen y que carecen de solución.

Sin embargo, el director exigía una respuesta. Quería saber la intensidad de los rayos ultravioletas e infrarrojos con el fin de evaluar los daños que podrían causar. El fabricante de los dispositivos de iluminación no nos ayudó a resolver satisfactoriamente el asunto. En consecuencia, el director y conservador guardó las piezas delicadas en vitrinas no accesibles al público. Su celo nos pareció excesivo y sólo más tarde nos convencimos de que tenía razón.

Comprendimos, sin embargo, que era preciso eliminar la emisión de rayos ultravioletas e infrarrojos. ¿Con qué? ¿Con filtros? Pero ¿qué porcentaje eliminan éstos y durante cuánto tiempo? ¿Quién se encargaría de cambiar los filtros cuando se hubiesen gastado? No se trataba de aplicar una solución simple sino de hallar la que no diera lugar a excepciones.

Las fibras ópticas nacieron de esta exigencia técnica: iluminar sin causar daños.

En efecto, la fibra óptica está constituida por una pequeña barra de vidrio enfundada en un cilindro, también de vidrio y con un índice de refracción mucho más bajo que el de la barra. Por consiguiente, la luz no se expande hacia los lados, sino que recorre longitudinalmente la fibra hasta su término. Agrupadas en haces, las fibras constituyen verdaderos conductores de luz. Transmitida en un espectro visivo que varía entre los cuatrocientos y los setecientos ochenta nanómetros, esta luz es muy pura ya que está completamente desprovista de los rayos ultravioletas e infrarrojos, que son tan perjudiciales.

El director del museo se convierte en un artista

Como condición ideal para iluminar un museo, se pueden fijar las siguientes normas básicas: cortinas para impedir que la luz diurna, difícilmente controlable, contribuya a envejecer las piezas; luz indirecta de baja intensidad, controlable mediante un variador de luminosidad y orientable para poder eliminar las sombras; fibras ópticas para lograr la máxima visibilidad de las piezas museológicas.

De tanto trabajar con fibras ópticas, hemos terminado por quedar fascinados con las infinitas posibilidades que ellas ofrecen de jugar con la luz. La luz se ha vuelto creativa. En efecto, ya no la manipula el experto en iluminación sino el mismo director del museo, que orienta la fibra que conduce la luz hacia donde desea y se convierte así en un artista. Crea así contrastes y atrevidos claroscuros, y puede iluminar de abajo hacia arriba sin que el público quede encandilado ni sepa siquiera de dónde sale el haz luminoso, lo cual permite exhibir el objeto en sus tres dimensiones.

La fibra óptica no conduce energía ni calor y tampoco se consume. El público puede tocarla sin peligro, ya que es totalmente inocua. Dada su gran potencia luminosa, también podría utilizarse para hacer resaltar todo lo que hay en un lienzo, ya sea para descubrir si es falso, ya para precisar sus varias capas de pintura o determinar la presencia de microorganismos perjudiciales. Por todas estas razones consideramos que la fibra óptica se volverá indispensable, no sólo para iluminar las salas de los museos, sino para realizar operaciones de investigación y restauración. ■

Museum (Unesco, París), n.° 172 (vol. XLIII, n.° 4, 1991)

Profesión: picapedrero

Entrevista con
Mathieu Canavaggio



Foto cortesía de Mathieu Canavaggio

Se llama Mathieu Canavaggio, es francés y tiene 30 años. Su oficio consiste en tallar piedras, pero no cualquier clase de piedras porque han de ser bellas y de preferencia antiguas. Especialista en la restauración de monumentos históricos, ha participado en los últimos meses en la reconstrucción de tres de ellos que, además, son museos: el Hôtel Carnavalet (Museo de Historia de París), el Hôtel Denon (Museo Cognac-Jay) y la iglesia de St.-Martin-des-Champs (Museo Nacional de la Técnica), todos ellos en París.

¿Qué opina él de este tipo de trabajo? Y ante todo, ¿qué es lo que lleva a un joven a optar por un trabajo manual difícil y mal remunerado, que hasta hace poco se consideraba prácticamente en vías de extinción?

Mathieu Canavaggio: Tuve una adolescencia difícil. A los 15 años me aburría yendo a clase. Mi madre me dijo: "Bueno, ahora que ya eres mayor y has pasado la edad de la escolaridad obligatoria, decide lo que quieres hacer y gánate la vida". Aproveché la ocasión en seguida. Un amigo mío era picapedrero y un amigo de mis padres escultor, así que me presenté de voluntario en una obra de restauración que patrocinaba el Club du Vieux Manoir[1], una iglesia maravillosa del siglo XII que se encuentra en la región de Poitou. El ambiente era más que agradable y no escatimé esfuerzos para demostrar (seguro que a mí mismo) de lo que era capaz.

Museum: ¿Y después?

M. C.: Bueno, quise participar en otro campamento de jóvenes voluntarios, esta vez con una asociación que se llama Les Compagnons Bâtisseurs. Buscando su número de teléfono en la guía, mi padre dio con el de los Compagnons de Tour de France[2] y estuve con ellos dos años como aprendiz de albañil. Después quise pasar a un nivel superior y aprender a tallar la piedra, algo muy distinto de ser albañil. Pero los responsables del *compagnonnage* no acogieron bien mi deseo y entonces resolví marcharme del Tour de France, sin haber sido iniciado en sus ritos y misterios especulativos. Sin embargo, me siento muy cerca de su ética: la obra es más importante que el hombre y el trabajo bien hecho tiene primacía

1. Véase el artículo de Christian Barbé sobre los campamentos de jóvenes voluntarios y los museos en el n.° 163 de *Museum*. (N. de la R.)

2. En Francia, el *compagnonnage* es un sistema para el aprendizaje de ciertos oficios manuales (en particular el de la construcción), que data de la Edad Media. Mientras dura el aprendizaje, el *compagnon* recorre el país y se inicia en el oficio que ha escogido gracias a las enseñanzas de los maestros artesanos con quienes trabaja en cada etapa. El *compagnonnage* supone también una filosofía y determinados ritos. (N. de la R.)

sobre cualquier otra cosa. Ello no me impide, sin embargo, ser delegado sindical. Que uno se entregue a una obra, estoy de acuerdo. Que el individuo se realice mediante su trabajo, también lo estoy. Pero la explotación a toda costa, eso sí que no.

M: ¿Y su trabajo en los museos?

M. C.: Eso es otra cosa. En una obra "normal", uno sigue en el sistema capitalista, donde se desprecia al individuo y se hacen chapucerías, verdadero sabotaje del trabajo porque se gana una miseria. No importa sino la rentabilidad a toda costa. Las obras de restauración de un museo pueden resultar distintas. Cuando ya se ha aceptado la licitación, el ambiente no es forzosamente el de la competencia salvaje. Por lo menos escapa uno a la ley de la selva.

M: ¿Qué quiere usted decir?

M. C.: La gente empieza a conocerse, a trabajar en equipo. No es esto lo que sucede en las obras "normales", ya que hay un interés superior: respetar los objetos.

M: Y desde el punto de vista técnico, ¿cuáles son las peculiaridades?

M. C.: Imperativos que dicta precisamente ese respeto que piden los objetos. Fíjese, por ejemplo, que hubo una obra en la que antes de que los picapedreros comenzaran a trabajar, los vidrieros tuvieron que retirar los vitrales. Por supuesto, en las paredes quedaron las aberturas y, como es lógico, se producían fuertes corrientes de aire. Si se hubiera trabajado como de costumbre, el polvo se habría esparcido por todo el museo, con enormes riesgos para los objetos que, por razones obvias, no se podían mover. Hubo que crear entonces una especie de cámara hermética a ambos lados del ventanaje, lo que hacía difícil maniobrar en los andamios. Como si esto fuera poco, se carecía de una pulidora de diamante. Ante la imposibilidad de utilizar maquinas, nos tocó *hacerlo todo a mano*. Era un gran sacrificio, pero nadie se quejó. Eso se llama respetar el objeto.

M: ¿Eso quiere decir que usted se siente personalmente identificado con las obras?

M. C.: Sí, completamente. Quiérase o no, es impresionante ponerse a mirar una hilera de piedras que un colega ha ideado e instalado en el año 1240, por ejemplo, y darse cuenta de que las juntas no se han movido ni un milímetro. Imagínese también lo que se puede sentir al pasar la mano por un bloque de piedra patinado por los siglos, cuya única rugosidad es la marca de la escoda, la herramienta que se usó para tallarla. La admiración hace que a veces, pensando en estas cosas, se me llenan de lágrimas los ojos, pero también me lleno de orgullo por ser yo del mismo linaje del que me precedió. Por otra parte, tampoco oculto que soy un místico y si trabajo en el sindicato es para impedir que los patronos se metan con los picapedreros místicos.

M.: ¿Y la estética?

M. C.: También sobre esto tengo ideas que chocan un poco en nuestros días.

M.: ¿Por qué?

M. C.: Por ejemplo, ¿qué es la autenticidad? Seguramente no lo que hacía Viollet le Duc, que en el siglo XIX imaginaba o inventaba, para las catedrales y los castillos medievales que "restauraba", inmensos lienzos de pared. También cabe preguntarse, por supuesto, si es correcto tratar de reducir sistemáticamente un edificio antiguo a su primera expresión, a su estado original. A veces, como en el caso del Hôtel Denon, es absurdo. Ese edificio fue evolucionando a lo largo de los siglos, así que demoler algunas de las "capas" que se habían integrado progresivamente y, por así decirlo, orgánicamente, no podía justificarse. Después de todo, en un principio nuestra especie estaba compuesta exclusivamente de renacuajos. ¿Acaso no lo somos todavía?

M.: ¿La talla de la piedra va de consuno con la filosofía?

M. C.: Mire, yo tallo la piedra, que es lo que sé hacer, y hasta cierto punto me basta. Si se me pide que raspe una fachada y sé que, debido a mi intervención, puede quedar más expuesta a la intemperie, es lógico que piense antes un poco, ¿no es así? De todas maneras, no sólo se piensa en cosas serias: los picapedreros también nos dedicamos al arte de reir.

M.: Un ejemplo, por favor.

M. C.: Cuando estábamos trabajando en la restauración de la iglesia St.-Martin-des-Champs, una auténtica maravilla porque posee las primera ojivas góticas de París, nos habíamos instalado con el material en un jardincillo detrás del ábside. Ese jardín se ve desde la calle y la gente no vaciló en venir a mirar cómo trabajábamos. Llegamos a tener la impresión de ser monos en una jaula. Entonces pusimos en la verja del jardín un cartel que decía: "El oficio de picapedrero es bonito, pero da sed. Quedamos a su buena voluntad... (y nada de fotos sin echarse la mano al bolsillo)" Nos dio muy buen resultado, ya que logramos saciar nuestra sed.

M.: ¿Va a veces a museos?

M. C.: A decir verdad, poco. En general los museos no son demasiado animados. Esto es, por cierto, lo que yo le reprocho a quienes transforman los grandes hoteles particulares en museos. Prefiero la piedra ennegrecida, los grandes patios llenos de casetas con techos de chapa ondulada y los obreros trabajando, mientras los niños del barrio juegan. Para mí, los museos son con demasiada frecuencia lugares morbosos. ■

Una agencia de comunicación e ingeniería culturales al servicio de los museos

Bernadette Alembret

Hasta hace diez años, los términos ingeniería, comunicación y cultura parecían pertenecer en Francia a planetas diferentes. Pioneras en el ámbito de la comercialización y la comunicación culturales, Anne-Marie Thibaut y Bernadette Alambret, directoras de la agencia Public et Communication, han sido de las primeras en dirigirse a las organizaciones artísticas, en particular a los museos, con el fin de explicarles a los conservadores cómo pueden aplicarse en un museo las técnicas de comercialización, publicidad y comunicación, y lo que esas técnicas pueden aportar a su desarrollo, imagen y perspectivas futuras. Esta es la historia de la agencia, que dirige la autora de este artículo.

La tarea era ardua y los obstáculos numerosos. Los museos solían ser aún un conservatorio de objetos y el acceso a las obras de arte era un privilegio; la promoción parecía reservada únicamente al campo comercial y los presupuestos resultaban difíciles de cuadrar. Algunas exposiciones muy destacadas que contaban con buenos medios publicitarios, parisienses en su mayoría, atraían un gran número de visitantes, pero estos acontecimientos eran excepcionales y estaban muy alejados de la gestión y la vida cotidiana del conjunto de los museos franceses. ¿Dónde podía estar la brecha, el primer punto de contacto entre las profesiones del "ingeniero cultural" y el conservador?

La apertura se produjo gracias a los museos que se crearon o renovaron, con frecuencia bajo la dirección de conservadores jóvenes abiertos a un nuevo tipo de colaboración y deseosos de llevar a buen término los proyectos que se les encomendaban. La apertura se produjo también en la voluntad de las autoridades que comprendieron qué importancia podía tener, en lo que se refiere a imagen y desarrollo económico y turístico, el patrimonio artístico de su ciudad o región, e hicieron del fomento de la cultura una faceta importante de su política.

La primera operación de comunicación encomendada a Bernadette Alembret fue, en 1980, con la apertura del Museo de Prehistoria de Ile-de-France, en Nemours. Gracias a la afortunada colaboración del arquitecto Roland Simounet y el conservador Jean-Bernard Roy, se construyó en el lindero del bosque de Fontainebleau un magnífico edificio de vidrio y hormigón en el cual se combinaban perfectamente las colecciones y el entorno. Por primera vez un museo encargaba a un organismo exterior su política de relaciones con la prensa y el público. Gracias a este trabajo de equipo, coordinado por el conservador, el museo recibió en 1981 la mención especial del Premio al Museo, otorgado por el Consejo de Europa.

Contribución de un especialista

El éxito de esta primera intervención impresionó a un círculo de jóvenes conservadores, allegados a su colega de Nemours. En los meses siguientes se confió a Bernadette Alembret la inauguración del Museo de Arqueología de Guiry-en-Vexin, luego la del Museo de Figuras Históricas de Compiègne y más tarde la del Museo de Arte Contemporáneo de Villeneuve d'Ascq, así como la reapertura, tras su renovación, del Museo de Bellas Artes de Evreux. La Asociación de Conservadores de los Museos de Ile de France organizó en 1984 una operación de gran envergadura con diez exposiciones en diez museos de esa región y encargó a la misma agencia la coordinación y la comunicación. Acababa de darse un paso muy importante. Se habían conseguido los presupuestos necesarios, se había aceptado y compartido un procedimiento nuevo, y los resultados eran el mejor portavoz de esta nueva política.

También se recurrió a ese equipo de especialistas para dar relevancia a

Museum (Unesco, París), n.° 172 (vol. XLIII, n.° 4, 1991)

exposiciones excepcionales. Este fue el caso del Museo de Bellas Artes de Lille para las exposiciones *Matisse* y *Boilly* y, más tarde, de 1987 a 1990, del Museo de Issy-les-Moulineaux para su exposición *Dubuffet*, del Museo de Historia de Francia para *El nacimiento de la Soberanía Nacional* y de los Museos de Angers para la retrospectiva de Grau Garriga.

Si en lo sucesivo las técnicas de comunicación parecieron convenientes y necesarias para atraer al público, parte del personal directivo se preguntaba si sus proyectos se adaptaban a las preocupaciones y necesidades del público al que iban dirigidos. En 1973, el Centro Pompidou encargó a Anne-Marie Thibaut un estudio para determinar, con el fin de atraerlo, el público que está interesado en el arte contemporáneo. Once años más tarde, en 1984, se inauguraron dos centros importantes de arte contemporáneo, la Villa Arson en Niza y el CAPC en Burdeos, cada uno de los cuales justificó de sobra el asesoramiento recibido de Anne-Marie Thibaut.

Antes de proceder a una renovación o con motivo de un cambio de orientación, o de una innovación, los conservadores piden estudios o asesoramiento a Public et Communication. Tal fue el caso, en 1989-1990, del Ecomuseo de Creusot y el Museo de Bellas Artes de Tours. Ya se trate de programación de espacios, estudios de mercado, estudios de acondicionamiento de la recepción y asesoramiento en comercialización, ya de planes de comunicación, los museos llevan a cabo investigaciones científicas, reflexiones museográficas y museológicas, y estudios sobre las necesidades del público y las maneras de atraerlo. En este universo, Public et Communication colabora con numerosos equipos: la Dirección de los Museos de Francia, la Ciudadela de la Industria y las Ciencias de la Villette, el Memorial de Caen, el Centro Nacional del Mar en Boulogne-sur-Mer y Oceanópolis, en Brest, a partir de 1990. La inauguración de este primer Centro Francés de Cultura Científica y Técnica del Mar fue un éxito rotundo, ya que recibió doscientos cincuenta mil visitantes en diez semanas. El Museo de Arte Moderno y Arte Contemporáneo de Niza también conoció el éxito (cincuenta mil visitantes en ocho semanas), al ligual que la Sala Albert Kahn de Boulogne (sesenta y cinco mil visitantes en dos meses y medio).

Así pues, se ha abierto camino la idea de que una persona especializada en comercialización cultural y comunicación puede prestar apoyo a un museo, aumentar su eficacia y mejorar sus resultados en un momento importante de su evolución, con motivo de inauguración, renovación o exposición excepcional.

El paso siguiente

La segunda fase consistía en perpetuar esas actividades momentáneas y hacer de la comunicación y la reflexión una política permanente que considere las expectativas del público como un elemento constante de la gestión de un centro cultural. Era preciso transformar la mentalidad del personal directivo y convertir el deseo de "éxito" y gran afluencia en el de imagen, notoriedad y relación constante con los distintos interlocutores. Había que proseguir con la idea de una política de interacción entre el entorno y el museo, y establecer relaciones duraderas con los distintos públicos: instituciones, autoridades, científicos, investigadores, artistas, colegas franceses y extranjeros, empresas, personal docente, turismo, colectividades, asociaciones, prensa, público en general, etc.

Este trabajo de fondo, que une el organismo asesor a la dirección del museo, es el que Public et Communication prefiere y realiza constantemente con sus clientes. De común acuerdo con los responsables del museo, Public et Communication define sus objetivos y estrategias, analiza los resultados, busca su imagen visual, edita documentos y carteles, actualiza las redes de información, amplía sus ficheros, colabora con las asociaciones de amigos de los museos y con la prensa regional y nacional, y enseña a aprovechar el presupuesto al máximo y a hallar nuevos interlocutores.

Esta formidable evolución del mundo de los museos se ha producido en los últimos años y se ha concretado en la organización de dos manifestaciones de alcance internacional, una pública y otra privada, a saber, la *Ruée vers l'art*, cuya organización se encargó en 1985 y 1987 a Public et Communication, y el Salon International des Musées et des Expositions (SIME), cuyas relaciones públicas tuvo la agencia a su cargo desde su creación en 1988 y de nuevo en 1990. En los dos casos se trata de sublimar el cometido y la función del museo o la exposición, independientemente de que fuese arte antiguo o contemporáneo, un museo estatal o privado. La clave estaba en la relación entre el museo, el arte y su público, y el objetivo consistía en atraer a esas manifestaciones el mayor número posible de visitantes, visitantes que después habrían de convertirse en público permanente.

Los resultados fueron concluyentes en ambos casos: centenares de miles de visitantes para la primera *Ruée vers l'art*, lo que se tradujo al año siguiente en un aumento del 15% del público que acude a los museos. En cuanto al SIME, el primer año atrajo a cuarenta mil visitantes en cinco días al Grand Palais de París y a cincuenta y cinco mil el segundo. Ya no es preciso demostrar lo que una agencia de comercialización y comunicación puede contribuir en la definición, el lanzamiento, la afluencia y la notoriedad de un museo. Sin embargo, para que este esfuerzo no sea pasajero, será necesario crear dentro del museo una estructura especializada capaz de mantener la actividad iniciada. La política de comunicación no puede ser de tipo relámpago, sino un trabajo cotidiano que continúe con voluntad firme, ya que de ello depende exclusivamente que los resultados sean duraderos. Una agencia exterior y un servicio integrado no se oponen en ningún caso, antes bien se complementan y enriquecen de modo recíproco.■

La renovación de la Galería Tretyakov de Moscú

Desde hace algunos años se está realizando en Moscú la reconstrucción de la Galería Estatal Tretyakov, uno de los museos de bellas artes más importantes del mundo, en el cual puede admirarse una riquísima colección de arte ruso anterior a la revolución y de la época soviética. ¿Cómo van las obras? ¿Cómo será el museo una vez renovado? ¿Qué problemas ha planteado la colaboración de los distintos "asociados"? Yuri Koroliev, director general del complejo museológico nacional denominado Galería Estatal Tretyakov, y el arquitecto responsable, Guennadi Astafiev, conversan sobre este tema con Irina Pantykina, redactora de la edición en ruso de la revista Museum.

Entrevista con el director: Si los constructores cumplen lo prometido...

Irina Pantykina: Hace siete años que la Galería Tretyakov está cerrada al público. Sin duda, debe de haber razones muy serias para que las puertas de este importante museo de arte nacional se hayan mantenido cerradas durante tanto tiempo. ¿Cuáles son esas razones?

Yuri Koroliev: Las razones son, en efecto, muy serias. No hay que olvidar que la Galería se constituyó a partir de la colección privada de Pavel Tretyakov (1832–1898). En un



A la derecha, la gran entrada al edificio principal de la Galería Tretyakov; a su izquierda, el pabellón de mecánica; al fondo, la cúpula y el campanario de la vieja iglesia de San Nicolás de Tolmachev; a la izquierda y al fondo, la antigua propiedad de los Demidov. El callejón Lavrushinski se integra a la zona peatonal. (Dibujo de Guennadi Astafiev).

principio los cuadros estaban colgados en las habitaciones de su casa, situada en el callejón Lavrushinski. Cuando ésta empezó a resultar demasiado pequeña para albergar una colección que aumentaba de modo considerable, Tretyakov decidió construir un local especial para la misma. En 1874 se concluyó la construcción de las dos primeras salas contiguas a la vivienda. Pero la colección seguía aumentando y Tretyakov se vio obligado a construir cuatro anexos. En la época soviética se añadieron nuevos locales al edificio y la Galería se enriqueció con diecisiete salas de exposición.

Hallar un lenguaje común

Cuando empecé a trabajar en la Galería, hace diez años, la situación era extremadamente difícil. Para comenzar, el edificio se encontraba muy deteriorado (a juicio de los especialistas, no podría mantenerse en pie sino cinco o siete años más a lo sumo). En segundo lugar, en los locales existentes era imposible organizar adecuadamente las exposiciones. En su momento, el propio Tretyakov buscó en Moscú un terreno para construir un nuevo edificio para el museo, ya que su colección crecía sin cesar. Así, cuando en 1892 trasladó la colección a Moscú, ésta ya contaba con dos mil obras de arte; actualmente, integran la colección de la Galería Tretyakov unas noventa mil piezas repertoriadas, gran parte de las cuales se halla en los depósitos. Como es lógico, éstos son necesarios en un museo, pero el sueño del director y del personal de cualquier museo es el de poder exhibir los objetos importantes en exposiciones permanentes. Nosotros no contábamos con esta posibilidad, no podíamos exponer la colección rusa ni la soviética. Era evidente que la única solución posible consistía en restaurar completamente el edificio, reconstruir la galería y construir nuevos anexos. Hace nueve años planteamos este problema a la dirección del Ministerio de Cultura de la URSS. Por ese entonces, prácticamente no se asignaban recursos a las necesidades de la cultura, y era extraordinariamente difícil recibir el visto bueno para realizar obras importantes, pero finalmente se tomó una decisión.

I. P.: ¿Por dónde comenzaron?

Y. K.: Teníamos que confiar el trabajo a un grupo de arquitectos, pero, en general, en nuestro país se carecía de experiencia en la construcción de museos tan grandes. ¿Cómo debía ser un museo en nuestros días? ¿Qué significaba la restauración y la ampliación de la Galería Tretyakov? Había que resolver problemas muy diversos relacionados con los cimientos del edificio, los equipos, la temperatura, la humedad, la circulación del aire, la iluminación de las salas, la disposición de los cuadros en las paredes, etc., y para ello tuvimos que recorrer casi medio mundo y visitar museos de los Estados Unidos, Francia, la RDA, el Reino Unido y otros países.

Otro problema era el de escoger el arquitecto. La preparación del proyecto de reconstrucción de la Galería Tretyakov se asignó al Instituto Estatal de Planificación de Empresas de Espectáculos Teatrales. Seguramente sus funcionarios son especialistas muy capacitados, pero no logramos encontrar un lenguaje común. En su trato había cierta dosis de esnobismo omnisciente, mientras que para nosotros era indispensable tratar con colegas. Acudimos entonces a Mosproiekt4, el Instituto de Planificación dirigido por Igor Vinogradski, y los equipos de Guennadi Astafiev y Boris Klimov empezaron a trabajar con nosotros. Una noche, después de haber discutido acaloradamente el proyecto durante toda la jornada, los arquitectos me telefonearon a mi casa a la una de la madrugada para decirme: "Todo lo que hemos discutido hoy es absurdo; tenemos otra idea". Comprendí que ellos eran los colaboradores que necesitábamos. De este modo se constituyó un grupo animado por un ideal común. Con esos arquitectos hemos seguido trabajando hasta la fecha. Juntos analizamos los problemas que consideramos importantes, discutimos y gritamos pero nunca llegamos a enfadarnos porque nos une una causa común.

I. P.: Ha hablado usted de hacer la reparación general del edificio, de reconstruir la galería y de erigir una nueva edificación. Explique, por favor, cómo pensaban hacer todo esto.

Y. K.: La Galería obtuvo la concesión de casi toda la manzana y de una serie de edificios colindantes. No sólo se nos planteaba el problema de reparar y reconstruir el edificio de la galería, sino también el de remozar y restaurar las otras casas y adaptarlas a las necesidades de un museo. Pero los problemas no terminaron allí. La galería necesitaba una vasta plaza adicional porque se concibió la idea de construir una serie de edificios nuevos junto al antiguo.

I. P.: La Galería Tretyakov ha permanecido cerrada debido a las obras. Me imagino que no debió ser nada fácil tomar esa decisión, ya que no ha permanecido cerrada unos meses sino varios años y la capital ha permanecido privada durante mucho tiempo de un museo de arte nacional. En los grandes museos, las obras de reparación y reconstrucción se realizan por etapas, de manera que al menos una parte de la exposición permanece siempre abierta al público. ¿Por qué no procedieron ustedes así?

Y. K..: La cuestión se estudió seriamente. Eran muchos los que opinaban que la Galería no debía cerrar sus puertas y que la reconstrucción del edificio se podía hacer por partes. Sin embargo, en ese momento solamente cinco de las cincuenta salas no se encontraban en estado de deterioro grave; las demás podían derrumbarse en cualquier momento. Tras solicitar el asesoramiento de especialistas y constructores, llegamos a la conclusión de que debía cerrarse toda la Galería. Ahora resulta claro que si hubiéramos dejado abiertas algunas de las salas, habríamos expuesto las obras de arte a graves peligros.

El destino del antiguo edificio

I. P.: ¿Por dónde comenzaron las obras en la Galería?

Y. K.: Por el depósito general. Lo construyó la empresa finlandesa UIT. Se preguntará usted por qué recurrimos a una empresa extranjera. Ya he aludido al hecho de que en nuestro país no había mucha experiencia en materia de construcción de grandes museos y, además, había que concluir las obras en poco tiempo. Los finlandeses terminaron en catorce meses. A nuestro parecer, ese depósito general será uno de los mejores de la URSS durante quince o veinte años; hemos logrado construir un "edificio inteligente".

El depósito es un "almacén hospital". Contiene colecciones de pintura, artes gráficas, escultura y artes aplicadas; posee, además, un taller de restauración, un laboratorio de

fotografía, un taller de carpintería y muchos otros servicios. Todo se ha instalado según los últimos adelantos de la técnica. En el depósito también hay salas de proyección. Las dimensiones de cada dependencia han sido calculadas especialmente para la Galería Tretyakov; todas están comunicadas entre si y cada detalle fue pensado minuciosamente.

Pero construir el depósito y trasladar al mismo las obras de arte no significaba que nuestra tarea hubiera concluido. Había que sacar partido del edificio. Nuestros colaboradores del respectivo servicio se prepararon para ello durante la construcción del depósito; viajaron a Finlandia a especializarse en el tema, en tanto que los finlandeses estudiaban con nosotros en Moscú, gracias a lo cual pudimos contar con un grupo de trabajadores calificados y bien capacitados.

Una vez trasladadas las colecciones al depósito, nos esperaba una prueba muy difícil. Las obras de arte se "enfermaron" por estar sometidas a condiciones inhabituales para ellas. Más tarde, hallándome en los Estados Unidos, me di cuenta de que había sucedido lo mismo cuando el museo instaló el acondicionador de aire con parámetros precisos de temperatura y humedad. Entonces vivimos momentos muy duros, pues los conservadores no sabían qué pasaba. Tuvo que pasar un tiempo para que comprendiéramos bien la situación y pudiéramos poner las obras de arte en condiciones normales.

Una vez terminada la construcción del depósito, la empresa finlandesa inició la del pabellón de mecánica, así llamado porque en sus sótanos se instalaron diversos servicios de mecánica e ingeniería para la Galería. Por ejemplo, el sistema que proporcionaba a las distintas dependencias determinadas condiciones de temperatura y humedad, la calefacción central, la centralita de los transformadores, el sistema de extinción de incendios causados por gas, etc. El piso construido directamente sobre el terreno se destinó a diversos servicios. En él se encuentra la sala multifuncional de conferencias con capacidad para cuatrocientas personas, concebida según la tecnología más avanzada. En ella se podrán organizar actos culturales y festivos, realizar conferencias (especialmente internacionales, pues posee instalaciones para traducir simultáneamente a siete idiomas) y presentar espectáculos teatrales. En el pabellón de mecánica hay otra sala de conferencias para doscientas ochenta personas (la Galería Tretyakov lleva a cabo una intensa actividad en materia de conferencias), y un magnífico taller de dos pisos para trabajar con los niños.

La Galería no ha contado nunca con salas para las exposiciones temporales. Cuando había que organizar una, se desalojaban algunas salas de exposición permanente, lo que resultaba perjudicial para las obras de arte transportadas periódicamente al depósito y suponía, por otra parte, una falta de respeto al conjunto de las colecciones. En el pabellón de mecánica se han habilitado salas para las exposiciones temporales que ocupan los mil quinientos metros cuadrados de la plaza. También se asignó espacio al centro de informática. Hemos adquirido una computadora Olivetti con el fin de disponer de un banco de datos con la información que se posee sobre todas las obras de arte ruso y soviético que se conservan en los museos de la URSS. Nos espera, claro está, una tarea ingente, pero que pronto dará frutos.

I. P.: ¿Qué suerte correrá el antiguo edificio de la Galería Tretyakov?



Vista del pabellón de mecánica desde el portón de la propiedad de los Demidov. (Arquitecto: Guennadi Astafiev).

Y. K.: Al mismo tiempo que se construía el nuevo edificio, las obras en el antiguo avanzaban sin cesar. Hubo que apuntalar los cimientos (que prácticamente habían desaparecido), cerrar herméticamente las grietas horizontales y verticales para impedir la entrada del agua y rehacer los revestimientos. Nunca nos hemos desalentado y hemos protegido todo lo que podía protegerse. Las obras continúan, es cierto, aunque actualmente nos faltan constructores.

¿Qué se podrá exponer en el edificio principal? Antes había dos salas de iconos y ahora habrá siete, así como tres salas de artes aplicadas de la antigua Rusia. Habrá, entre otras cosas, varias salas dedicadas a artistas famosos. Poseemos veinte mil obras gráficas, pero sólo exhibíamos unas cuantas. Después de la reconstrucción, en el edificio principal habrá seis salas con iluminación especial para exponer obra gráfica. En general, la nueva Galería Tretyakov tendrá capacidad para exhibir más objetos que los que se encuentran almacenados en el fondo de reserva.

I. P.: ¿Quiere decir que ya no será la Galería Tretyakov que recordanos, y que no se tratará de un solo edificio sino de todo un complejo?

Y. K.: En efecto, será un centro histórico y cultural. Ya he dicho que se consiguió la adjudicación de una serie de edificios colindantes. Por ejemplo, en una casa del siglo XVIII montaremos la exposición de nuestra reserva de arte ruso antiguo, y en una casa del siglo XIX organizaremos la muestra de obra gráfica.

I. P.: Una última pregunta: ¿cuándo podremos visitar por fin la Galería Tretyakov renovada?

Y. K.: Si los constructores no nos fallan, la totalidad del complejo museístico debe inaugurarse en 1991. ■

Entrevista con el arquitecto: Una isla de arte

Irina Pantykina: La reconstrucción de la Galería Estatal Tretyakov va llegando a su fin. El proyecto de reconstrucción se debe a su instituto. Usted es el arquitecto principal del proyecto. Háblenos, por favor, de su trabajo.

Guennadi Astafiev: Ante todo quiero decir que me encargaron el proyecto de un nuevo edificio para la Galería, la elaboración de un complejo plan de mejoramiento de toda el área y la reconstrucción de diversos inmuebles. Mi colega Boris Klimov, otro de los arquitectos principales del proyecto, se ocupa sobre todo de los elementos que deben reconstruirse: el edificio principal de la Galería y una serie de las llamadas casas pequeñas, donde con el tiempo se organizarán tanto exposiciones como diversas secciones del Museo.

Empezamos por estudiar lo que habían hecho nuestros predecesores o sea los que construyeron el edificio en la propia época de Tretyakov, el pintor V. Vasnetsov, y los importantes arquitectos soviéticos A. Shchusev y L. Rudnev. No sólo pensamos en lo que se requería para construir un edificio capaz de albergar la enorme colección que existe actualmente, sino también en un plan de desarrollo paulatino de la Galería y en las características urbanísticas del apartado barrio histórico de Zamoskvoretche para poder crear posteriormente un centro histórico y cultural en torno a la Galería Tretyakov. Con este objetivo, en el Instituto Moscovita de Investigación Científica sobre Objetos Culturales, Tiempo Libre, Deportes y Sanidad, preparamos un plan general de ampliación de la Galería Tretyakov y determinamos las etapas correspondientes.

Una construcción "llave en mano"

Antes de empezar a planificar el nuevo edificio hicimos un análisis histórico y arquitectónico del terreno, es decir, un análisis de los edificios por épocas, comenzando por el siglo XVI. A partir de los datos recogidos, y teniendo en cuenta las exigencias actuales de la ciudad y de la Galería, determinamos el carácter y la forma de los edificios, y planificamos la labor técnica.

I. P.: Cuéntenos, por favor, de qué manera colaboró con usted el personal de la Galería Tretyakov y qué tipo de relaciones se entablaron.

G. A.: El personal de la Galería nos prestó una ayuda inapreciable, sobre todo al planificar las salas de exposición y los depósitos. El director de la Galería, Yuri Koroliev, organizó un grupo especial de trabajo que estaba en contacto con nosotros. Entre los integrantes del grupo había historiadores del arte, restauradores y otros especialistas. Al principio nos costó mucho hallar un lenguaje común, ya que el personal de la Galería no tenía experiencia en planificación y no sabía descifrar los gráficos de los diseños, pero aprendieron de prisa.

Nosotros, en cambio, carecíamos de experiencia en planificación de museos. Nos pusimos a analizar seriamente los problemas relacionados con su construcción y funcionamiento; varias veces salimos en comisión de servicio para estudiar diversos museos. Celebramos muchas reuniones con el personal de la Galería, en las que éste nos exponía sus exigencias. Esas reuniones se consignaron por escrito y las actas de las mismas se convirtieron en documentos oficiales que fijaban las decisiones tomadas. Al término de este trabajo común, resolvimos dotar el depósito general, el pabellón de mecánica y el edificio principal de las mejores condiciones posibles para las obras de arte y de las facilidades necesarias para la comodidad de los visitantes.

I. P.: Volvamos a la planificación y construcción de los nuevos edificios de la Galería, ya que el depósito y el pabellón de mecánica estuvieron a cargo de una empresa finlandesa. ¿Cuál era su cometido y qué tipo de relaciones establecieron ustedes con ella?

G. A.: Ante todo he de decir que la empresa finlandesa UIF fue seleccionada, en ambos casos, por haber ganado un concurso. Según el contrato, la empresa asumía la responsabilidad de elaborar los planos de trabajo (con nuestra asistencia tecnológica) y la construcción "llave en mano". A nosotros nos tocó esbozar el proyecto para la empresa, definir las tareas técnicas relacionadas con cada parte del mismo y coordinar los planes de trabajo. Después de intercambiar documentos y dibujos, ya en la etapa del proyecto técnico, la empresa comenzó los planos de las obras, que luego sometieron a nuestro examen y a nuestra aprobación (en lo referente a la arquitectura, la construcción y los servicios mecánicos).

Nos fijaron plazos bastante estrictos (treinta días, y para los trabajos internos, diez días); el trabajo fue duro, ya que a veces los debates con los finlandeses se prolongaban hasta la noche siguiente. No obstante, desde el punto de vista creativo me sentí enormemente satisfecho. El contratista principal, Glavmostroi, hizo un aporte considerable a la construcción (preparó el terreno y excavó los fosos, etc.) pero, en realidad, todo lo que nuestro proyecto estipulaba se pudo realizar gracias a la labor de proyectistas y constructores finlandeses altamente calificados. Hemos aprendido mucho de la empresa finlandesa en lo relativo a la organización del contenido del proyecto, aunque, en lo que hace a calificaciones, nuestros arquitectos no iban a la zaga de los finlandeses. Es más, los arquitectos finlandeses no hubieran logrado realizar el trabajo exigido sin nuestra ayuda puesto que era necesario conocer las características de nuestras instalaciones, la historia del barrio donde se realizaría la construcción y el "aroma" del antiguo Zamoskvoretche.

El depósito se construyó en catorce meses. En cuanto al pabellón de mecánica, hay un litigio con la empresa acerca de varios aspectos de la obra, razón por la cual la construcción del edificio no ha recibido aún el visto bueno de la comisión estatal. Pero si dejamos de lado las menudencias inherentes a cualquier actividad, sobre todo algo tan complejo como es la planificación y construcción de un museo, repito una vez más que, a mi juicio, trabajar con esa empresa fue una gran oportunidad para nosotros.

La zona peatonal

I. P.: Me parece que en ambos edificios se lograron los objetivos fijados, es decir, crear unas condiciones óptimas para las obras de arte y facilitar la visita del público. ¿Qué puede decir sobre el aspecto exterior del depósito y del pabellón de mecánica, puesto que tenían que armonizar con el edificio principal de la Galería e insertarse en el medio histórico urbano?

G. A.: Para la concepción de las fachadas de los dos edificios tuvimos presentes los principios creativos que se ponen de manifiesto al examinar la fachada de la entrada principal. Así, en las fachadas del depósito y del pabellón se observa una división proporcional de los elementos, un ritmo regular de arcadas y ventanas, una combinación de paredes rojas de ladrillo con adornos de piedra blanca. Pero quiero insistir en que no se trata de una copia de los antiguos elementos arquitectónicos rusos, sino de una nueva interpretación creativa de la herencia del pasado.

I. P.: ¿Se ha facilitado en la Galería la visita de las personas inválidas?

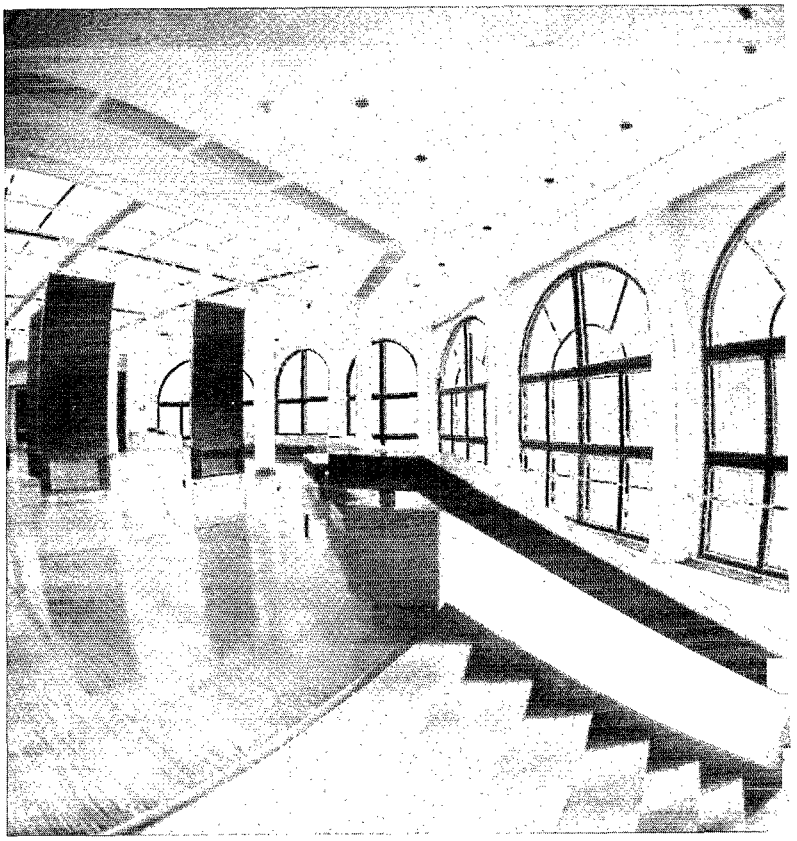
G. A.: Desde el callejón peatonal Lavrushinski, los inválidos pueden llegar al edificio principal o al pabellón de mecánica en sus sillas de rueda y tomar el ascensor que lleva al primero y al segundo pisos. Como los edificios están intercomunicados, pueden desplazarse libremente por las salas de exposición.

I. P.: Han ideado ustedes un plan que tiene que ver con el conjunto urbano. Háblenos de esto, por favor.

G. A.: Alrededor de los edificios se agrupa el resto de las galerías que pertenecen al Museo y que constituyen la originalidad de esta "isla de las artes". Se elaboró un plan único para los alrededores. El callejón Lavrushinski se encuentra en una zona peatonal, así que vamos a empedrar la acera con baldosas blancas y la calzada con pequeños adoquines rojos que recuerden las calles del viejo Moscú, que tenían calzadas de cantos rodados y baldosas calcáreas en las aceras. Como en esta zona del barrio se realizarán diversos actos y se espera una gran afluencia de público, se están abriendo una serie de locales relacionados con la alimentación (bares, cafeterías y más tarde restaurantes), así como aseos públicos. La parada de autobuses está cerca.

Para concluir, quisiera decir que he tenido muchísima suerte. En efecto, ocuparme de la planificación de una obra como la galería Tretyakov constituyó para mí una inmensa satisfacción, como pocos arquitectos han tenido en su vida. ■

Ilustraciones cortesía de la Galería Tretyakov



Una de las salas de exposición del pabellón de mecánica. A la izquierda se aprecian los tabiques para colgar los cuadros, los cuales pueden desplazarse de acuerdo con las guías montadas en el techo de vidrio. Esto permite disponerlos libremente, según las necesidades de cada exposición.

¿Cuántos museos hay en Bucarest?

Corina Sandu

Tras los acontecimientos dramáticos que todos conocemos, ¿cómo viven los museos de Bucarest? Corina Sandu, de origen rumano y nacionalidad francesa, licenciada en museología, ha acudido a buscar los datos que permitan responder a esa pregunta, datos que van a resultar de gran interés, sin duda, para nuestros lectores. Su primer descubrimiento es éste: nadie ha sido capaz de decirle con exactitud cuántos museos hay en la capital rumana. ¿Por qué esa falta de información, por lo demás básica (y, además, sencilla)? He aquí la explicación de Corina Sandu, que ya había presentado en nuestro número 168 la situación y perspectivas de la Revista Muzeelor.

Al principio no se sabía nada. Muchos no tenían sino una vaga idea de la existencia de un país llamado Rumania.

22 de diciembre de 1989: fecha inolvidable para todos con esas imágenes terribles que nos hacían pensar, sobre todo a los europeos, en el fin de la Segunda Guerra Mundial. Gracias a la televisión, se pudo ver y vivir en todas partes la revolución rumana, consecuencia de la desesperación de un pueblo humillado durante muchos años por una dictadura implacable. Los rumanos han pagado muy caro ese deseo de libertad: vidas humanas, edificios destruidos o dañados y muchas obras de arte desaparecidas.

Nadie ha olvidado la imagen del Museo de Arte y de la Biblioteca Central Universitaria de Bucarest, ardiendo en la noche del 22 al 23 de diciembre de 1989. El mundo pudo descubrir, al mismo tiempo, un pueblo, un país y una cultura. Completamente aislada del mundo, Rumania sólo existía para sí misma ya que los rumanos estaban privados del derecho de atravesar la frontera y los extranjeros difícilmente podían entrar.

¿Cuántos lectores de *Museum* conocen las colecciones de los museos rumanos? ¿Quién conoce las investigaciones y las publicaciones de los especialistas rumanos en los campos de la museología, la restauración y la arqueología?

Hemos ido a visitar los museos de Bucarest y ha sido un viaje lleno de descubrimientos y sorpresas. El patrimonio rumano ha sido protegido y conservado en los museos, gracias a un esfuerzo profesional sin precedentes efectuado por museólogos, restauradores e investigadores.

¿SUPRIMIR LA HISTORIA?

En 1977, si se sumaban los museos nacionales y municipales a las colecciones privadas, Bucarest contaba con cincuenta instituciones. La vida de los museos cambió después del terremoto y su número disminuyó bruscamente, debido a la creación del Museo de las Colecciones, producto de la fusión de todas las colecciones privadas y casas museos. Esta fusión constituyó la primera etapa de la destrucción de las pequeñas estructuras musísticas de Bucarest, cuyas colecciones, condenadas al olvido, quedaron en depósitos en lugar de ser expuestas.

En los años ochenta empezó la demolición masiva de varios sectores del viejo Bucarest. Monumentos históricos, iglesias y hospitales fueron destruidos ante la mirada impotente de los habitantes de la ciudad, que lloraban al ver que la historia estaba siendo convertida en polvo. Borrar la historia de una ciudad y reemplazarla por palacios colosales era el plan de una dictadura que pretendía, al costo que fuera, que el mundo empezara con ella.

Pero la historia existía en los museos. ¿Cómo hacerla desaparecer entonces? Para empezar, se intentó demostrar que los museos son instituciones inútiles e improductivas. Una ley los obligó a autofinanciarse.

Dura tarea para un museo, en una ciudad donde el turismo no existe y los visitantes son casi exclusivamente grupos de colegiales y de estudiantes.

La segunda etapa importante de la destrucción de los museos iba a consistir en reagrupar todos los museos de Bucarest en dos o tres edificios y, por último, tal vez en uno solo, destinado a ser llamado "Museo de los Museos". Afortunadamente este proyecto no llegó a convertirse nunca en realidad.

UN MUSEO QUE YA NO TIENE VISITANTES

La existencia de todo museo depende del interés que el público puede tener en sus colecciones. El Museo de la Historia del Partido Comunista y de los Movimientos Revolucionarios y Democráticos de Rumania cerró pues definitivamente sus puertas el 22 de diciembre de 1989.

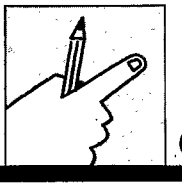
En 1966, el Museo de la Lucha Revolucionaria del Pueblo (1951–1954) y el Museo de Historia del Partido Obrero Rumano (1954–1965) se fusionaron y decidieron instalarse en un local espacioso, en el edificio del Museo de Etnografía. Su colección estaba constituida por documentos de propaganda, en buena parte ampliaciones fotográficas y fotocopias (ya fuera porque el original era a veces demasiado pequeño y estaba por lo tanto en desproporción con la magnitud del acontecimiento, o bien porque los retoques a la historia suelen ser menos visibles en una copia que en el original). Centro de desinformación y de falsificación de la historia, este museo desapareció de repente. Era un museo que se visitaba por obligación y sin el menor placer. El edificio va a ser restaurado y reintegrado al Museo de Etnografía, que podrá por fin reunir su colección, dispersa actualmente en museos de Bucarest y de provincia.

En cuanto al Museo de Historia de Rumania, pues se vio obligado a mezclar sus magníficas colecciones con un fondo compuesto por los diversos regalos que recibió el dictador en sus incontables visitas al extranjero, pero ha tenido la suerte de poder recuperar el espacio que le permitirá presentar dignamente las obras que dan testimonio de la historia y de la cultura rumanas.

LA CREACIÓN DE NUEVOS MUSEOS EN BUCAREST

Bucarest ha sufrido una auténtica amputación, ya que numerosos monumentos históricos fueron destruidos cuando empezaron esas construcciones colosales que, por así decirlo, se han recibido en herencia. Nadie desea que éstas sean destruidas. Los especialistas intentan determinar cuál podría ser la utilidad de las mismas. Transformarlas en museos, tal vez. Ese podría ser al menos el destino del edificio inacabado que se encuentra en la esquina de las calles Stirbei Voda y Splaiul Independentei, con una superficie de más de veinticuatro mil metros cuadrados. El Ministerio de Cultura y la Comisión de Museos y Colecciones están estudiando la posibilidad de crear un museo de arte contemporáneo universal, ya que no existe actualmente en Rumania ningún museo de este tipo.

En cuanto a precisar el número exacto de museos que tiene Bucarest, cifra por el momento desconocida, prometemos que vamos a darla... ¡muy pronto! ■



HABLANDO CON FRANQUEZA

Representar algo que valga la pena

Entrevista con Jean Rouch

Gracias a *Moi, un noir*, a *Cocorico monsieur Poulet* y a muchos otros títulos, Jean Rouch es bien conocido como un cineasta, pero un cineasta muy singular porque sus películas y cortometrajes son auténticas revelaciones y descubrimientos que hacen reír y sonreír con un fondo de seriedad. Menos conocido tal vez es el Jean Rouch "militante" del cine. Actual director de la Cinemateca Francesa, ha suscitado con invariable respeto, a lo largo de toda su vida, un número incalculable de vocaciones cinematográficas en Francia, Africa y otros lugares, lo que le ha permitido tener muchísimos amigos. *Museum* ha tenido la suerte de poder entrevistar a Jean Rouch en su triple calidad de cineasta, militante y amigo.

Museum: ¿Cuál es su primer recuerdo de un museo?

Jean Rouch: Yo tenía unos 8 años, es decir, hacia 1925 más o menos, cuando mi padre me llevó al Louvre. Es curioso, pero no guardo ningún recuerdo de las obras expuestas. Mi única preocupación era saber cómo había sido antes el Louvre y le pregunté a mi padre dónde había estado el despacho del rey.

Posteriormente, también en el Louvre, la gran revelación fue el Egipto. Por encima de todo me interesó una hermosa maqueta. Me fascinó la idea de poder contemplar, con mis propios ojos, objetos que habían permanecido ocultos en la arena durante miles de años.

M: ¿Y luego?

J. R.: Me interesé en el tamaño de los cuadros y me preguntaba, por ejemplo, por qué *Le radeau de La Méduse* era mucho más grande que *La Gioconda*. No entendía por qué le faltaban partes a la *Victoria de Samotracia* y a la *Venus de Milo*. Mi padre solía decir que de no estar mutiladas, tal vez no nos resultaban tan interesantes.

Para ir a la escuela, debía cruzar todos los días el Jardín del Luxemburgo y me parecía natural pensar que, cuando se jubilaran, esas estatuas también terminarían sus días en el Louvre.

A los 17 años comencé a visitar asiduamente ese gran museo. Toda mi

familia pintaba y era lógico pensar que también yo pintaría. De hecho, también me puse a pintar.

La década de 1930 era una época extraordinaria en París. En el café del Dôme, en Montparnasse, vi al joven Salvador Dalí, que era capaz con unos pocos trazos de crear una imagen. Dalí me habló de colores, de los azules de Prusia y de los verdes oscuros de Courbet, y me aconsejó que fuera al Louvre a ver los cuadros de Courbet.

M: ¿No se desalentaba con la cantidad de cuadros que se exhiben en el Louvre?

J. R.: De ningún modo, porque era capaz de elegir. Podía ir al museo para mirar un solo cuadro, cosa que hago todavía. Hace dos meses entré a los Uffizi de Florencia para ver un solo cuadro, lo contemplé durante diez minutos y me marché. Pero si hubiera faltado uno solo de los cuadros de esa misma sala, me habría sentido incómodo, como si el decorado en que se inserta mi cuadro hubiera estado incompleto. Curioso, ¿no?

M: El ojo que lo ve todo, que debe ver todo simultáneamente, no puede ser humano sino mecánico como, por ejemplo, el objetivo de una cámara.

J. R.: Dejemos el cine para más tarde. Por ahora, quiero seguir evocando el Louvre y el París de la década de 1930. El Louvre fue mi escuela de bellas artes.

M: ¿Y también su escuela de cine?

J. R.: De ningún modo. Mi escuela de cine fue Henri Langlois, el fundador de la Cinemateca Francesa. ¡Era todo un personaje! En esa época, la cultura de la modernidad estaba en efervescencia. Estaba el surrealismo con André Breton, que recitaba sus poemas en el flamante Teatro de los Campos Elíseos y Picasso exponía el *Guernica*. El frenesí del modernismo aumentaba a medida que el mundo se alejaba de la paz. Se acercaba la catástrofe y los creadores se apresuraban. En la Sala Pleyel, bastión del clasicismo, el jazz se abría paso con Louis Armstrong, Duke Ellington... En medio de todo eso, Henri Langlois, se sujetaba los pantalones con un trozo de cable eléctrico y proyectaba en un salón de estilo clásico, situado en un barrio elegante, películas "viejas" que uno no podía ver en ningún otro sitio.

Para mí, esa yuxtaposición no tenía nada de contradictorio. Yo adoraba las viejas películas y al mismo tiempo la canción *Sunny side of the street*.

M: ¿Qué relación había entre todos esos elementos?

J. R.: Era como un museo, algo loco a veces, pero un museo al fin y al cabo, es decir, una exhibición de obras que valían la pena.

M: Pero en esa época se fundaban museos innovadores. Por ejemplo, el Museo del Hombre.

J. R.: Ah, sí, hablemos del Museo del Hombre. Antes hubo el Museo Etnográfico, donde la escenografía se realizaba por medio de dioramas, reconstituciones de tamaño natural. En esas condiciones, el niño que tropezaba con un guerrero, por ejemplo, se sentía aterrado y no lo olvidaba nunca. Con la creación del Museo del Hombre en 1937 desaparecieron los maniquíes y también los sueños.

Tomemos de ejemplo las máscaras dogón que Marcel Griaule había traído por docenas. Expuestas allí en vitrinas muertas, no eran más que objetos... muertos. Es como si pusieran en una vitrina el traje que Nijinski usaba en *La siesta de un fauno*. Quizás resultará bello, pero estático, es decir, ¡nada!

En el Museo del Hombre observé y estudié esas máscaras dogón, pero en realidad no las *veía*. No las descubrí verdaderamente sino mucho más tarde, cuando las vi bailar en Malí. Allí tiene usted una lección de museología.

M: ¿Qué otras lecciones surgen de su experiencia?

J. R.: La iluminación. Un pequeño cambio de luz puede modificar de manera fantástica la percepción o la interpretación de un objeto, trátese de un estudio cinematográfico o de un museo. Por ejemplo, en este momento estoy trabajando en una película sobre la Revolución Francesa (por cierto, ya casi tengo que irme). Para ilustrar el problema de la esclavitud elegí un cuadro. Bastó con modificar la iluminación mediante un pequeño proyector de cuarzo para que descubriéramos cosas que antes simplemente no se veían.

También tiene importancia la posibilidad de ser selectivo. Vuelvo a la idea de ir al museo para ver un solo cuadro. Me parece que muchas veces el tamaño de la colección obliga a exponer un número excesivo de cuadros o de objetos. Debería haber un mayor equilibrio entre lo que se posee y el espacio que se dedica para exponerlo. Esta situación está, por otra parte, relacionada con las políticas de adquisición. Algunos responsables me recuerdan a esos nuevos ricos que compran, por metro, libros que nunca abrirán. "Véndame tres metros y medio de encuadernaciones bien lindas".

Hay que saber elegir. Hay que tratar de ser selectivos.

Hace unos días asistí al Festival de Rotterdam, donde en pocos días presentaron dos mil películas en cinco o seis salas. ¡Dos mil! ¿Se da cuenta? ¡Qué acumulación extravagante, qué bulimia! Y los pobres críticos corrían de una sala a otra, sin poder ver más que unos minutos de unas cuantas películas. En todo caso, nadie pudo ver más de una cuarta parte de todo lo que se proyectó. En otras palabras, no vieron nada. Es como si hubieran visto la televisión cambiando constantemente de canal.

En la Galería Maeght de St–Paul de Vence han encontrado la solución. No exhibir "cada vez más", sino "poco pero bien y con buen gusto".

¿Cuántos museólogos de hoy tienen buen gusto? La Cinemateca Francesa los invita a presentarse. ¡Aunque no pueda garantizarles un salario!

M: Está mirando usted mi reloj porque ya sé que tiene que marcharse. Lástima que no hayamos podido hablar de cine.

J. R.: Pues claro que sí, mi querido *Museum*. En toda la entrevista no hemos hecho otra cosa. Ver, iluminar, percibir, interpretar, seleccionar con buen gusto y poner en escena cosas que valgan la pena, ¿no es eso el cine? ■

El anteproyecto de Convenio del UNIDROIT se centra en los compradores

Lyndel V. Prott

¿Qué medidas hay que tomar para resolver la "negligencia deliberada" de algunos compradores de bienes culturales cuya propiedad jurídica se halla en tela de juicio? Este es uno de los temas del nuevo anteproyecto de convenio, cuyo texto se publica más adelante y que presenta la Sra. Lyndel V. Prott, destacada especialista en derecho patrimonial internacional y ex presidenta del Comité Intergubernamental de la UNESCO para Fomentar el Retorno de los Bienes Culturales a sus Países de Origen o su Restitución en Caso de Apropiación Ilícita. El artículo lo escribió la Sra. Prott antes de tomar posesión del cargo de jefa de la División de Normas Internacionales de la División del Patrimonio Cultural de la UNESCO.

En 1982, un grupo de asesores que había preparado un informe sobre el tráfico ilícito de bienes culturales[1] recomendó a la UNESCO que se solicitara la unificación del derecho privado a una institución especializada, tal como la Conferencia de La Haya sobre Derecho Privado Internacional o el Instituto Internacional para la Unificación del Derecho Privado (UNIDROIT), con el propósito de que se examinara una serie de cuestiones de derecho privado relacionadas con el tráfico ilícito de bienes culturales. Entre esas cuestiones se incluía, por ejemplo, la protección del comprador que actúa de buena fe, lo cual podía servir a los intereses de quienes participan deliberadamente en el tráfico ilícito. En abril de 1983, una Consulta de Expertos sobre Tráfico Ilícito de Bienes Culturales aprobó una recomendación en tal sentido, con el fin de reforzar la aplicación de la Convención sobre las medidas que deben adoptarse para prohibir e impedir la importación, la exportación y la transferencia de propiedad ilícitas de bienes culturales (UNESCO, 1970).

La UNESCO proporcionó al UNIDROIT los recursos necesarios para realizar dos estudios sobre los problemas de derecho privado que plantean los intentos de luchar contra el tráfico ilícito[2]. Con posterioridad a esos informes se creó un Grupo de Expertos encargado de preparar un anteproyecto de Convenio sobre Normas Uniformes. Este Grupo de Expertos, al que la UNESCO envió dos expertos consultores y un representante de la Secretaría, se reunió tres veces en la Sede del UNIDROIT en Roma, en diciembre de 1988, abril de 1989 y enero de 1990. Fruto de este trabajo fue el anteproyecto de Convenio cuyo texto se reproduce más adelante. El texto fue aprobado por el Consejo de Administración del UNIDROIT y próximamente será presentado a un grupo de expertos gubernamentales, grupo que proseguirá su estudio y hará las observaciones que estime oportunas. Finalmente, el texto se someterá a una conferencia diplomática internacional que se espera apruebe un texto definitivo.

El anteproyecto de Convenio va a suscitar el interés de los museos, los coleccionistas y los marchantes, ya que obligará a los compradores de bienes culturales a tomar precauciones si desean proteger su adquisición. El Convenio tiene también interés para los juristas puesto que modificará normas de larga tradición, existentes en la legislación civil europea, que tienen que ver con bienes culturales, así como las disposiciones de los sistemas jurídicos que se basan en ella.

"Ignorancia leve"

La complejidad de la ley y la relativa falta de familiaridad de los juristas con los problemas particulares que plantea el tráfico ilícito dificultaron bastante el trabajo del Grupo de Expertos. Por regla general (hay muy pocas excepciones), el derecho consuetudinario, que es el sistema vigente en muchos países de lengua inglesa, no protege al adquirente de bienes robados. Los sis-

1. L. V. Prott y P. J. O'Keefe, Medidas legislativas y reglamentarias nacionales de lucha contra el tráfico ilícito de bienes culturales, París, UNESCO, 1983. (Documento de la UNESCO CLT-83/WS/16.)

2. G. Reichelt, *1986 Uniform Law Review*, vol. I; *1988 Uniform Law Review*, vol. II, p. 53 (inglés), p. 54 (francés).

temas de derecho civil imperantes en Europa, y los que se basan en ellos, protegen al adquirente de buena fe tras un breve periodo de tiempo (inmediatamente en Italia, al cabo de tres años en Francia y de cinco en Suiza). Esta norma ha sido considerada como uno de los pilares de la libre circulación de mercancías y como un elemento fundamental de muchos sistemas jurídicos. Son muchos los abogados que se opondrían a su modificación.

No obstante, es evidente que la presunción de buena fe que conlleva esa norma ha contribuido a que muchos compradores de bienes culturales no investigaran el origen de las mercancías vendidas, evitando así averiguar si esos bienes habían sido robados, exportados ilícitamente, exhumados clandestinamente o comerciados de alguna otra forma también ilícita. Esta actitud de "ignorancia leve" y de "negligencia deliberada" ha permitido a los traficantes vender impunemente, por su valor real, bienes que son objeto de comercio ilícito, estimulando así esta actividad. Conviene observar que algunos abogados de países dotados de un *corpus* de legislación civil, que han adquirido una experiencia considerable en cuestiones de tráfico ilícito, no han encontrado otra alternativa que la de exigir que quienes adquieren esos bienes tengan mayor prudencia[3].

La solución que postula el anteproyecto consiste en alentar a los compradores de bienes culturales a que utilicen todos los medios a su alcance para cerciorarse de que no están adquiriendo un objeto fruto del comercio ilícito. El anteproyecto de Convenio es bastante revolucionario en la medida en que exige al propietario la devolución de los bienes culturales que han sido robados. Quien posee el objeto, por su parte, sólo tendrá derecho a percibir una indemnización si prueba que tomó las debidas precauciones para no adquirir algo que habría sido robado. Al respecto se tendrá en cuenta el precio que pagó, las circunstancias de la transacción, el hecho de que el vendedor es o no un profesional conocido y acreditado, etc. El Artículo 4 a) menciona concretamente "cualquier registro accesible" de bienes culturales robados. En ese concepto se incluirán los registros de la Fundación Internacional de Investigaciones Artísticas (IFAR), así como un nuevo banco de datos informatizado que probablemente establezca el sector de los seguros en Londres.

Algo más complejas son las disposiciones relativas a los bienes culturales exportados ilícitamente. Debido a la divergencia de opiniones respecto de la importancia de los controles de la exportación (que varían desde la casi inexistencia hasta la restricción casi total), se estimó que debía adoptarse una posición intermedia y que sólo estarían sujetos a devolución aquellos bienes culturales cuya importancia justificara, tanto para el Estado que solicitara la devolución como para aquél en donde se encontrara el bien, la imposición de la obligación de devolverlo. Parece razonable que cualquier Estado acepte cooperar en relación con un bien cultural cuya exportación ha puesto en peligro su seguridad material, o cuya sustracción ha dañado a un importante conjunto cultural, o cuya integridad física peligra (por ejemplo, por separación de sus partes), o cuya exportación ha interrumpido su utilización en una cultura viviente. La quinta categoría, mencionada en el Artículo 5 3) e), relativa a la importancia cultural excepcional del bien para el Estado que solicita la devolución, se agregó para comprender situaciones como la de los paneles de Taranaki (véase *Museum*, vol. XXXIV, n.° 4), que podrían considerarse excluidos de las categorías ya mencionadas, pero que entran indudablemente en la categoría de recursos culturales excepcionales en la medida en que revisten una importancia muy especial para la cultura pasada y futura del Estado que los reclama.

MAYOR DILIGENCIA POR PARTE DEL COMPRADOR

El anteproyecto de Convenio no supondrá ninguna carga pesada para los Estados, que no deben vacilar en adherirse a este texto por el temor de tener que asumir nuevas obligaciones sobre sus ya limitados recursos. Las obligaciones recaerán, como corresponde, sobre el adquirente de bienes culturales, quien deberá hacer las indagaciones oportunas en el momento de la adquisición. En el caso de que se apruebe el presente texto, los Estados provistos de un *corpus* de derecho civil deberán aprobar leyes que modifiquen las normas en virtud de las cuales el propietario de un bien cultural no tiene ninguna posibilidad de recuperarlo, ni siquiera si puede demostrar que el objeto le ha sido robado. Muchos Estados tendrán que aprobar una legislación que les permita garantizar la devolución de los bienes culturales importantes exportados ilícitamente, que se enumeran en el Artículo 5. Esta obligación complementa y se ajusta a lo dispuesto en la Convención sobre las medidas que deben adoptarse para prohibir e impedir la importación, la exportación y la transferencia de propiedad ilícitas de bienes culturales, aprobada por la UNESCO en 1970, y es similar a la solución ya adoptada por algunos países (por ejemplo, el Canadá y Australia). El anteproyecto presentado habrá de recorrer aún varias etapas antes de llegar a convertirse en un instrumento internacional. Pero es indudable que el texto elaborado por el Grupo de Expertos contribuye considerablemente a mejorar el insatisfactorio estado actual de las normas del derecho privado, abogando por exigir mayor diligencia a los adquirentes y por desarrollar la cooperación internacional con miras a la devolución o restitución de bienes culturales. ■

3. J. Chatelain, Means of combatting the theft of and illegal traffic in works of art in the nine countries of the EEC, p. 87-97 y 114, Comisión de las Comunidades Europeas, 1976, (Doc. XII/757/76-E), [disponible también en francés]; R. Fraoua, *Le trafic illicite des biens culturels et leur restitution*, p. 179, Friburgo, Editions Universitaires, 1985; S. Rodota, *The art trade*, p. 1-10, Consejo de Europa, 1988, (Explanatory Memorandum).

Anteproyecto de convenio UNIDROIT sobre bienes culturales robados o exportados ilícitamente

Capítulo I Alcances y definición

Artículo primero

El presente Convenio se aplicará a las reclamaciones presentadas con vistas a la restitución de bienes culturales robados, así como a la devolución de bienes culturales sustraídos del territorio de un Estado Parte habiendo infringido su legislación en materia de exportación.

Artículo 2Para los efectos del presente Convenio, se considerará "bien cultural" cualquier objeto material de importancia cultural, artística, histórica, espiritual, ritual o de otro tipo.

Capítulo II Restitución de bienes culturales robados

Artículo 3

1) El poseedor de un bien cultural robado estará obligado a devolverlo.

2) Toda reclamación para obtener la restitución de un bien cultural robado deberá ser presentada dentro de un periodo de tres años a partir del momento en que el demandante se enteró, o habría debido enterarse razonablemente, de la localización o la identidad del poseedor del objeto y, en todo caso, dentro de un periodo de treinta años a partir del momento en que se produjo el robo.

Artículo 4

1) Si el poseedor de un bien cultural robado es requerido para que lo devuelva, tendrá derecho a recibir del reclamante, en el momento de la restitución, una compensación justa y razonable, a condición de que demuestre que hizo las diligencias necesarias al adquirir el objeto.

2) Para determinar si el poseedor cumplió dicha diligencia, se tendrán en cuenta las circunstancias particulares de la operación, entre ellas el carácter de las partes y el precio abonado, así como si el adquirente consultó el registro accesible de bienes culturales robados que razonablemente debería haber podido consultar.

3) Se imputará al poseedor del bien cultural el comportamiento del antecesor del que haya recibido dicho bien en herencia o de cualquier otra forma gratuita.

Capítulo III Devolución de los bienes culturales exportados ilícitamente

Artículo 5

1) Cuando un bien cultural ha sido exportado del territorio de un Estado Parte (el Estado requirente) infringiendo su legislación en materia de exportación, dicho Estado puede, en virtud de lo dispuesto en el Artículo 9, solicitar al tribunal o a cualquier otra autoridad competente de un Estado (el Estado requerido), que ordene la devolución de dicho bien al Estado requirente.

2) Para que pueda admitirse, toda demanda presentada con arreglo al párrafo anterior deberá incluir o ir acompañada de los detalles necesarios para que la autoridad competente del Estado requerido pueda comprobar si se cumplen las condiciones previstas en el párrafo 3), así como de toda clase de datos acerca de la conservación y la seguridad del bien cultural, y las condiciones de acceso al mismo, una vez devuelto al Estado requirente.

3) El tribunal o cualquier otra autoridad competente del Estado requerido ordenará la devolución del bien cultural al Estado requirente si éste demuestra que la salida del bien de su territorio causa un perjuicio importante a sus intereses en uno o más aspectos de los que se enumeran a continuación:

a) la conservación física del bien o de su entorno;
b) la integridad de un objeto complejo;
c) la preservación de la información, por ejemplo, de carácter científico o histórico;
d) la utilización del objeto por una cultura viviente;
e) la importancia cultural excepcional del bien cultural para el Estado requirente.

Artículo 6

Cuando un Estado presenta una reclamación con vistas a la devolución de un bien cultural de conformidad con lo dispuesto en el párrafo 3 del Artículo 5, el tribunal o la autoridad competente sólo podrán negarse a ordenar la devolución del bien cultural si estiman que éste está vinculado a la cultura del Estado requerido o de un tercer Estado tanto o más estrechamente que a la cultura del Estado requirente.

Artículo 7

Las disposiciones del Artículo 5 no se aplicarán cuando:

a) el bien cultural haya sido exportado en vida de su creador o dentro de los cincuenta años posteriores a su muerte; o
b) no se haya presentado ninguna reclamación con vistas a la devolución del bien cultural ante ningún tribunal ni otra autoridad competente de conformidad con lo dispuesto en el Artículo 9 dentro de un plazo de cinco años a partir del momento en que el Estado requirente se enteró, o habría debido enterarse razonablemente, de la localización o de la identidad del poseedor del objeto y, en todo caso, dentro de un periodo de veinte años a partir de la fecha en que éste fue exportado; o
c) la exportación del bien de que se trata no sea ya ilícita en el momento de solicitarse la devolución.

Artículo 8

1) En el momento de devolver el bien cultural, el poseedor puede exigir al Estado requirente el pago simultáneo de una compensación justa y razonable, a menos que el poseedor supiera, o hubiera debido saber, en el momento de adquirir el objeto, que éste sería exportado, o lo había sido ya, infringiendo la legislación en materia de exportación del Estado requirente.

2) Al devolver el bien cultural, en vez de exigir una compensación, el poseedor puede optar por conservar la propiedad y la posesión del bien o transferirlo a título oneroso o gratuito a una persona de su elección que resida en el Estado requirente y que ofrezca las garantías necesarias. En tal caso, el bien no podrá ser confiscado ni ser objeto de ninguna otra medida encaminada al mismo fin.

3) El Estado requirente sufragará los gastos inherentes a la devolución del bien cultural realizada de conformidad con lo dispuesto en el presente artículo.

4) Se imputará al poseedor del bien cultural el comportamiento del antecesor del que haya recibido dicho bien en herencia o de cualquier otra forma gratuita.

Capítulo IV Reclamaciones y acciones

Artículo 9

1) Con arreglo al presente Convenio, el reclamante puede incoar una acción ante los tribunales o cualquier otra autoridad competente del Estado en que resida habitualmente el poseedor del bien cultural o del Estado en que se encuentre el bien en el momento de presentarse la reclamación.

2) No obstante, las partes pueden convenir en someter el litigio a otra jurisdicción o a un arbitraje.

Capítulo V Disposiciones finales

Artículo 10

El presente Convenio se aplicará exclusivamente a los bienes culturales que hayan sido robados o exportados del territorio de un Estado Parte infringiendo su legislación en materia de exportación, después de la entrada en vigor del Convenio respecto del Estado Parte ante cuyos tribunales u otras autoridades competentes se presente una reclamación tendente a la restitución o devolución del bien cultural de que se trate.

Artículo 11

Cada Estado Parte podrá libremente, en relación con las reclamaciones presentadas ante sus tribunales o autoridades competentes:

a) para obtener la restitución de un bien cultural robado:
   i) ampliar lo dispuesto en el Capítulo II a otros actos delictivos distintos del robo en virtud de los cuales el demandante fue injustamente desposeído del objeto;
   ii) aplicar su legislación nacional si ello permite extender el periodo durante el cual puede presentarse una reclamación de restitución del bien de conformidad con lo dispuesto en el párrafo 2 del Artículo 3;
   iii) aplicar su legislación nacional si ésta niega al poseedor el derecho a ser compensado aunque haya demostrado la diligencia necesaria a que se refiere el párrafo 1 del Artículo 4;
b) para obtener la devolución de un bien cultural exportado del territorio de otro Estado Parte infringiendo la legislación en materia de exportación de dicho Estado:
   i) tener en cuenta otros intereses, además de los materiales a los que se refiere el párrafo 5 del Artículo 5;
   ii) aplicar su legislación nacional si ello permite aplicar las disposiciones del Artículo 5 en los casos no previstos por el Artículo 7;
c) aplicar el Convenio a pesar de que el robo o la exportación ilícita del bien cultural se haya producido antes de la entrada en vigor del Convenio respecto de dicho Estado.

crónica de la FMAM



Federación Mundial
de Amigos de los Museos
Dirección postal:
Secretaría general de la FMAM,
Palais du Louvre, 34, quai du Louvre,
75041 París Cedex 01, Francia
Tél.: (1) 43.06.61.83

Flash

En su calidad de voluntarios que colaboran en la salvaguarda del patrimonio mundial, los miembros de la FMAM consideran que les concierne directamente la Declaración Universal del Voluntariado, que acaba de ser adoptada por los voluntarios reunidos por la IAVE (International Association for Volunteer Effort), cuyos puntos principales son los siguientes: el voluntariado es, por su espíritu de compañerismo y fraternidad, un factor de expansión personal que estimula el espíritu de solidaridad; todo compromiso voluntario implica una parte de responsabilidad social y comunitaria; esta responsabilidad significa, para el voluntariado, secreto, cooperación en el ejercicio de sus funciones y derecho a la formación; y, para la organización en cuestión, el deber de evaluar los riesgos corridos, reembolsar los gastos ocasionados por el voluntariado y prever el modo de concluir su misión.

En la medida de lo posible, la FMAM tendrá en cuenta en el futuro estos principios. ■

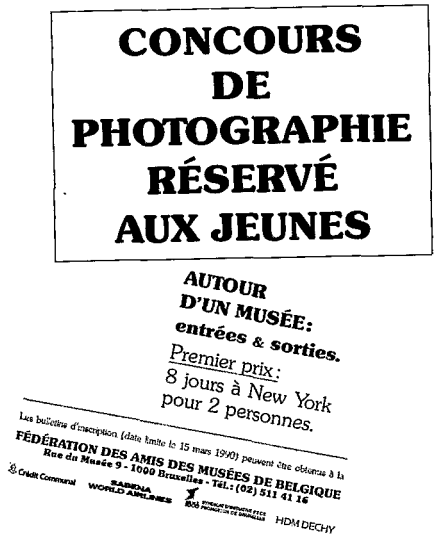
Cómo organizar un concurso de fotografía para jóvenes
La experiencia de los Amigos de los Museos de Bélgica

El objetivo del concurso de fotografía para jóvenes, que organizaron los Amigos de los Museos de Bélgica en 1989, era el de suscitar el interés de los jóvenes por los museos, obtener su participación efectiva en la vida museística y, al mismo tiempo, transmitir a los museos las impresiones que tenían los jóvenes de esas instituciones. Para describir este concurso y sacar algunas conclusiones útiles, hemos acudido a Catherine Fache, historiadora del arte, colaboradora de los Museos Reales de Bellas Artes y coordinadora de varios proyectos destinados a despertar el interés de los jóvenes por el arte y los museos.

Catherine Fache



Cartel en flamenco.



Cartel en francés

En junio de 1989, la Federación Mundial de Amigos de los Museos anunció que, con motivo del Congreso Trienal de Córdoba (abril de 1990), se iba a organizar un concurso de fotografía destinado exclusivamente a los jóvenes. La Asociación de Amigos de los Museos Reales de Bellas Artes[1] expresó inmediatamente su deseo de participar activamente en la difusión de este concurso internacional, ya que llevaba varios años estudiando, con no pocas dudas, la manera de fomentar el interés de los jóvenes en los museos. Pese a tener descuento en las cuotas, los menores de 30 años no constituían sino la décima parte de todos sus miembros.

Esta reflexión tenía una doble motivación. Para que el número de socios jóvenes aumentara, era necesario dirigirse a ese público concreto y ofrecerle una imagen atractiva del museo, pero sin que las actividades organizadas dentro o fuera del mismo compitieran con los programas del servicio educativo, para lo cual dichas actividades debían orientarse hacia objetivos distintos.

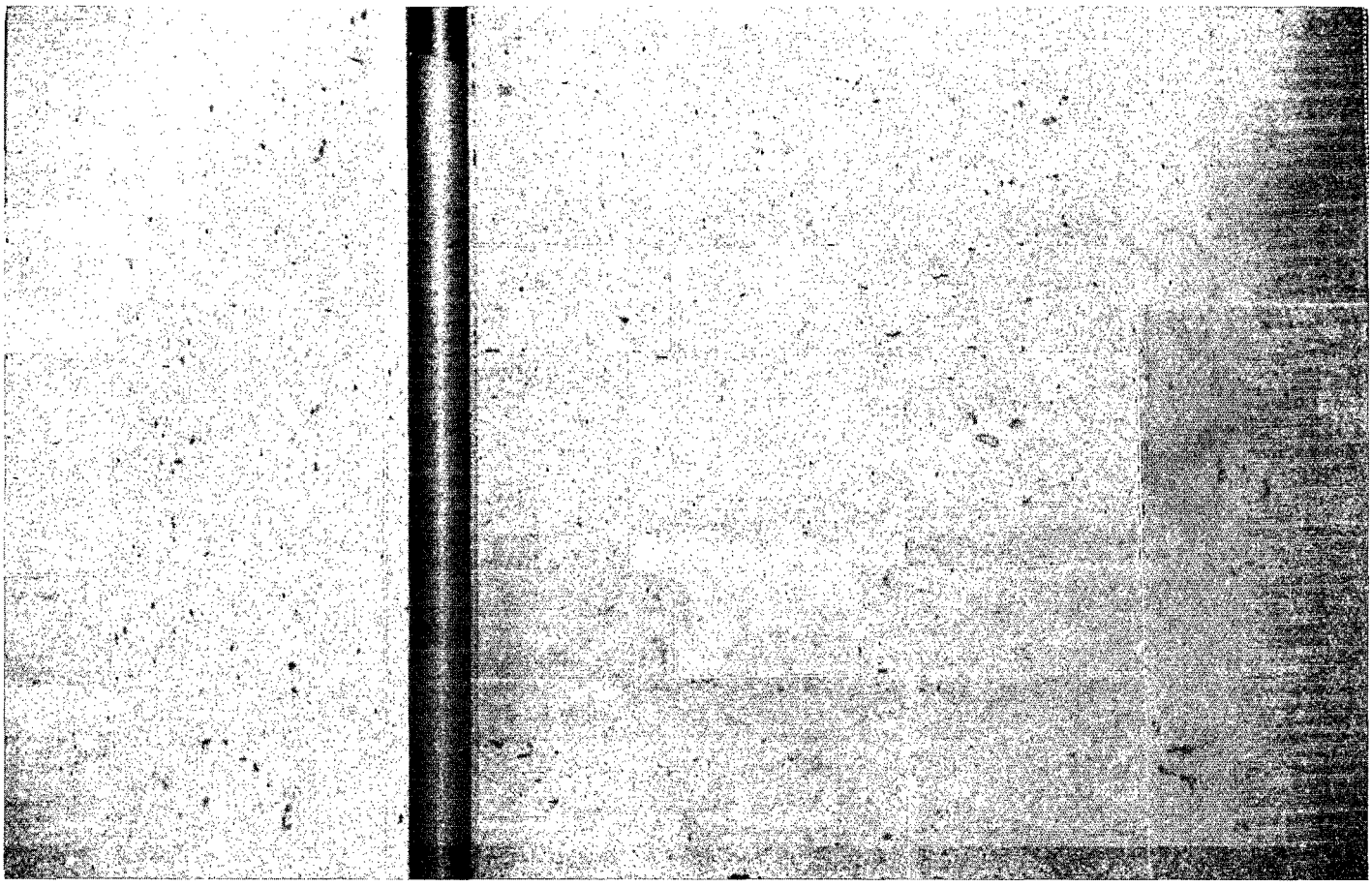
La nota informativa que se envía trimestralmente a los miembros de la Asociación no era el medio ideal para anunciar este concurso. Había que hacer llegar la información a medios de comunicación, colegios, círculos relacionados con la fotografía, etc., y a partir de allí dar al concurso una tonalidad y un interés propios, o sea el de un concurso dentro del concurso. Las asociaciones de amigos, y sobre todo los jóvenes, la prestaron atención inmediatamente a este concurso. Como es lógico, tenía que organizarse en nombre de la Federación de los Amigos de los Museos de Bélgica[2], y, aunque la necesidad de tal acontecimiento no estaba quizá suficientemente justificada, el interés que suscitaba era real. Las asociaciones de amigos existentes en Bélgica, que recurren con demasiada frecuencia a sus miembros más activos, en su mayoría voluntarios, no pueden pretender que su estructura federativa pueda servir, además, de fuerza impulsora. La idea de poner en sus manos semejante iniciativa era sin duda excelente, pues llegaba en el momento en que se intentaba que esta federación, algo anquilosada, recobrara su vigor.

EL TEMA DEL CONCURSO: "LAS ENTRADAS Y SALIDAS DE UN MUSEO"

El tema, las modalidades de participación y el reglamento del concurso organizado en Bélgica eran los mismos que los del concurso anunciado por la Federación Mundial. Sin embargo, las pequeñas modificaciones realizadas por consejo de los especialistas que participaban en el jurado, le confirieron autonomía e independencia con respecto a su predecesor. ¡El concurso volaba con alas propias!

Los jóvenes tenían que tomar fotografías alrededor de los museos: las entradas y salidas desde cualquier ángulo, con o sin público. El tema resultaba atractivo, pero había que presentarlo como un medio de estimular la creación y no como una condición restrictiva. Según el reglamento, cada participante podía enviar cinco fotos como máximo. El jurado iba a

1. La Asociación de Amigos de los Museos Reales de Bellas Artes, creada en 1967, es una de las más antiguas y numerosas de Bélgica y debe su importancia a su vinculación con un famoso museo de arte de Bruselas.
2. La Federación de Amigos de los Museos de Bélgica existe desde 1973 y cuenta con un total de treinta y ocho asociaciones y veintidós mil trescientos sesenta y tres amigos. El objetivo de la Federación es establecer lazos entre las distintas agrupaciones de Bélgica para facilitar el mutuo conocimiento y coordinar sus actividades.



Primer premio, Alexandre Linder, 23 años.

Federación de Amigos de los Museos de Bélgica

Reglamento del concurso de fotografía

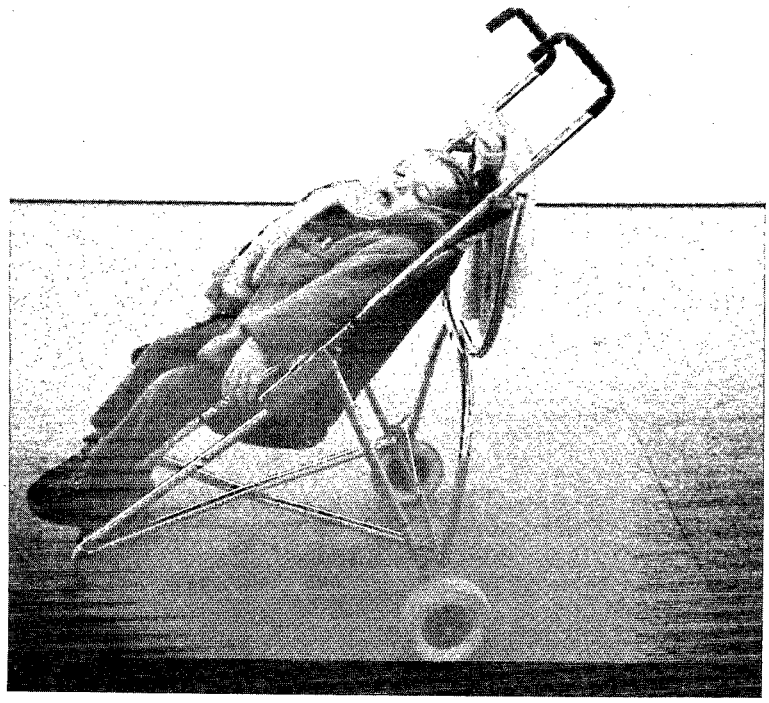
1. El concurso está abierto a todos los jóvenes que residan en Bélgica y no tengan más de 25 años el 16 de febrero de 1990.
2. Los concursantes han de respetar las leyes y reglamentos sobre toma de vistas vigentes en los países en los que hagan las fotos.
3. Especificaciones técnicas:
   a) Sólo se aceptarán las copias en papel, ya sea en color o en blanco y negro.
   b) Cada participante podrá enviar un máximo de cinco fotos.
   c) Las pruebas pueden presentarse en diversos formatos: como mínimo 13x 13 ó 13 x 18 y como máximo 30 x 30 ó 30 x 40 cm; no deberán estar enmarcadas.
   d) Al dorso de cada fotografía se colocará una etiqueta con el nombre del participante, su dirección y el nombre del museo fotografiado.
4. Fecha límite para los envíos:
   Las fotografías, acompañadas de la hoja de inscripción, deben depositarse o enviarse antes del 15 de marzo de 1990 a la Federación de Amigos de los Museos de Bélgica, rue du Musée 9 1000 Bruselas.











Segundo premio, Renaat Thijs, 21 años.

Xavier Löwenthal.



Fotos cortesía de la Federación Mundial de Amigos de los Museos

tomar en consideración la totalidad del envío del candidato. Las pruebas podían presentarse en diversos formatos, desde un mínimo de 13x13 ó 13x18cm hasta un máximo de 30 x 30 ó 30 x 40 cm. Sólo se aceptaban las copias sobre papel, en blanco y negro o en color.

Si bien las personas que se dedican a la fotografía en sus ratos de ocio utilizan muy a menudo el color, el blanco y negro sigue siendo muy apreciado en las escuelas y talleres fotográficos, donde los jóvenes tienen acceso a los laboratorios y ellos mismos revelan e imprimen sus imágenes. El color es propio de las fotos que hace el aficionado común y corriente, mientras que el blanco y negro sigue reservado a quienes tienen una actitud profesional.

Ahora bien, al querer atraer al mayor número de concursantes, ¿no se corría el riesgo, paradójicamente, de no despertar el interés ni de unos ni de otros? La pertinencia de esta pregunta es indiscutible hoy en día, si se consideran los envíos recibidos y la opinión del jurado. A lo anterior cabe añadir la cuestión de la edad de los candidatos. El concurso estaba abierto a los menores de 25 años el 15 de febrero de 1990. ¿No despreciarían quizá los jóvenes de más edad un concurso abierto a demasiada gente? Y los más jóvenes, ¿se atreverían acaso a competir con los mayores?

Es indudable que los premios ofrecidos suponían un gran aliciente para participar en un concurso de este tipo. El primer premio consistía en un viaje de una semana para dos personas a Nueva York, ¡suficiente para echar a volar la imaginación de más de un joven europeo! El segundo premio consistía en un fin de semana en Londres para dos personas, y los otros diez ganadores iban a ser recompensados con libros de arte. La ayuda de algunas empresas fue muy valiosa y estimulante para la organización de este concurso. Por ejemplo, la empresa aérea Sabena regaló el viaje a Nueva York, el Crédit Communal aportó su ayuda moral y financiera, y el Sindicato de Iniciativa de la Ciudad de Bruselas patrocinó el concurso.

Para divulgar las bases del concurso se enviaron folletos y carteles impresos en las dos lenguas oficiales de Bélgica a todas las escuelas de enseñanza secundaria y a las secciones superiores correspondientes, así como a museos, galerías de fotografía, centros culturales, prensa escrita y medios audiovisuales de comunicación. Con este propósito se adquirieron listas de correo, personalizadas y cuidadosamente seleccionadas, gracias a las cuales se pudo cubrir la totalidad de dichos sectores. Asimismo tenemos que las asociaciones de Amigos de los Museos se esforzaron en transmitir la información a sus miembros y a la prensa local. Los efectos fueron extraordinarios. A petición de los profesores, de los animadores y de los propios jóvenes, se repartieron otros mil quinientos folletos. Al cabo de algunas semanas llegaron las primeras fotos a la secretaría. El día del cierre, el 15 de marzo de 1990, se contaba con casi doscientos participantes.

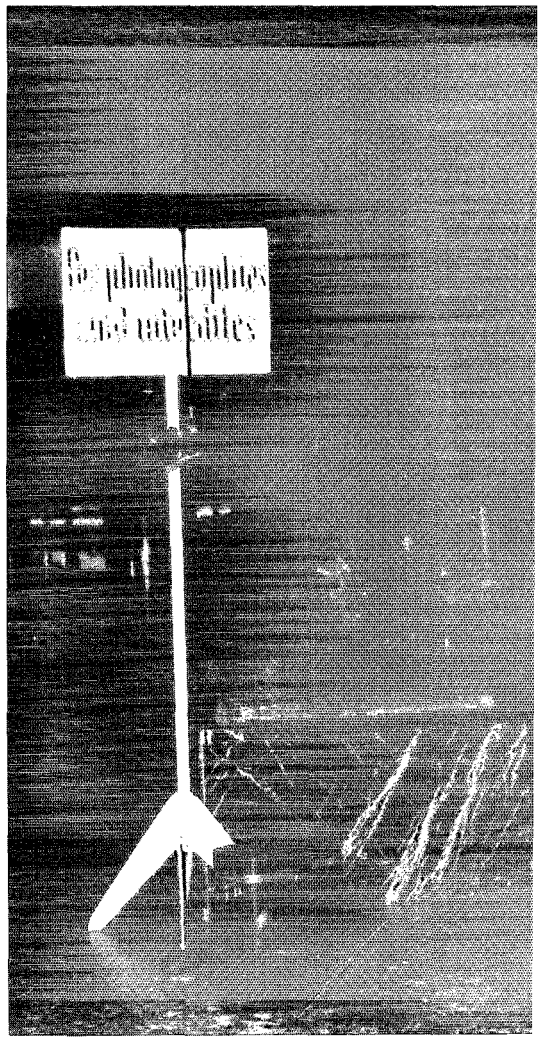
Los envíos procedían de todo el país, en su gran mayoría de jóvenes entre los 12 y los 18 años de edad. Se vió claramente que algunos jóvenes participaban con sus clases, sin duda animados por sus profesores. Así pues, el balance resultó totalmente positivo, alcanzándose uno de los principales objetivos del concurso, no otro que el de dar a los jóvenes la oportunidad de acercarse a los museos y de observarlos de manera personal y creativa.

Debido a los criterios de evaluación del jurado, centrados en la calidad intrínseca de las fotografías presentadas, los concursantes seleccionados eran los mayores, probablemente por tener más experiencia. El jurado estaba compuesto por un conservador en jefe, dos directores de museos de fotografía, el redactor en jefe de una revista de fofografía y el presidente del Sindicato de Iniciativa de la ciudad de Bruselas. El primer premio correspondió a Alexander Lindner (de 23 años) y el segundo a Renaat Thijs (de 21 años). Los otros premios fueron otorgados a jóvenes que tenían entre 18 y 23 años (cabe señalar que ninguno de ellos se limitó a las "entradas y salidas").

ALGUNAS CONSIDERACIONES A POSTERIORI

Si bien es cierto que el jurado sirvió a la causa de la fotografía al mostrarse exigente, al mismo tiempo ignoró una forma de expresión de muchos jóvenes.

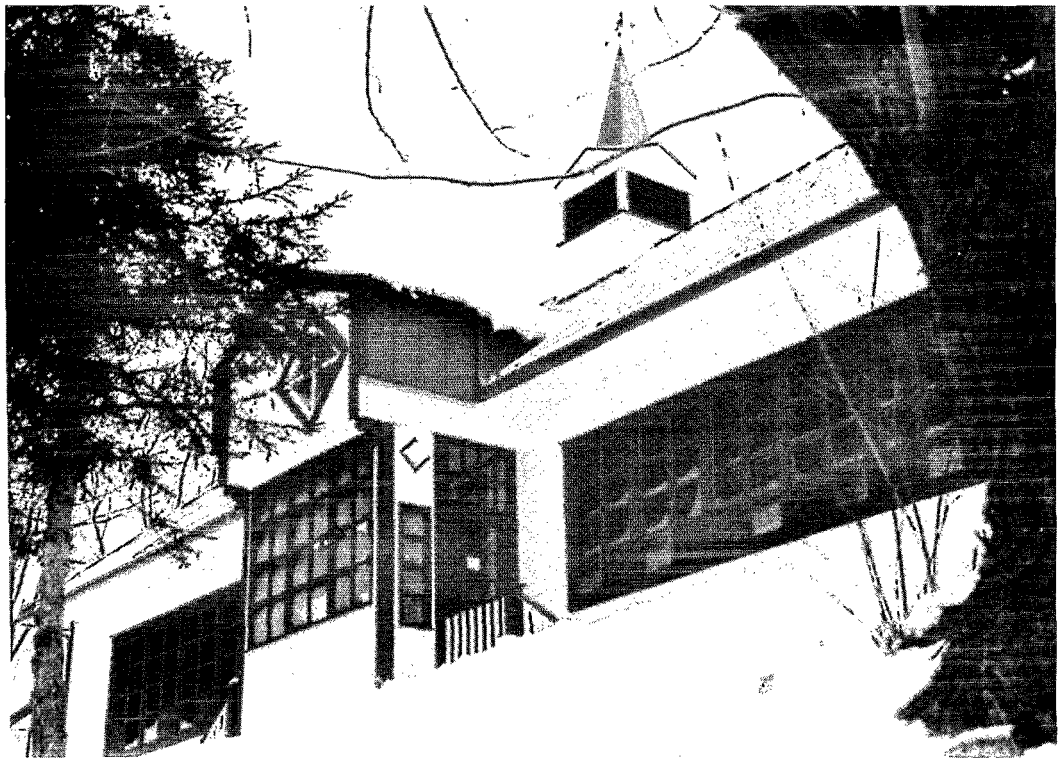
No cabe duda de que la elección se hizo en perjuicio de las fotografías de menor interés plástico, pero que no por ello carecían de cualidades de observación, humor, poesía, etc. Por lo tanto es evidente que resulta difícil pedir a los jóvenes que utilicen medios



y técnicas que no dominan suficientemente. Esta cuestión se plantearía igualmente si se tratara de pintura, literatura, vídeo, etc. Con la experiencia se llegará sin duda a tener que escoger entre recompensar el trabajo de jóvenes cuyas aptitudes son obvias o a fomentar la participación de los no iniciados, proporcionándoles a estos, de una manera u otra, la ayuda necesaria para poder expresarse.

Lo principal, ante todo, era interesar a los jóvenes en el movimiento de los amigos de los museos. Aunque sólo fuera por el número de participantes que el concurso atrajo, puede decirse que esta experiencia fue decisiva, incluso si es todavía demasiado pronto para saber si la Asociación de Amigos de los Museos Reales de Bellas Artes contará con nuevas inscripciones de jóvenes amigos que permitan rejuvenecer su personal directivo. ■

Y además . . .



La Papeterie Saint-Gilles en Saint-Joseph-de-la-Rive, Charlevoix, Quebec.

"Economuseología", un neologismo rentable

Cyril Simard

En el número 162, Museum presentó el neologismo "museoeconomía", destinado a evocar (más que a definir) un conjunto aún vago de interacciones entre el mundo del museo, por una parte, y la actividad económica de nuestra sociedad, por la otra, pero también para decir que un museo no puede ignorar la evolución de la economía, a menos que lo haga por su cuenta y riesgo. Ahora bien, acaba de nacer otro neologismo, "economuseología", que expresa (más que evoca o define) una realidad ya existente, por lo menos en algunos países. Para información de los lectores de *Museum*, hemos pedido al primer "economuseólogo" que nos hable del tema. Se trata de Cyril Simard, arquitecto, etnólogo, ex director de planificación del Museo de Quebec y actual presidente de la Comisión de Bienes Culturales de esta hermosa provincia canadiense.

Fotos cortesía del autor.

Cuando en el Canadá se crean grandes instituciones museológicas, me parece útil difundir los resultados de una investigación en etnología aplicada, realizada entre 1984 y 1989. Debido a mi preocupación por la gestión del arte, en los últimos años llevé a cabo una serie de observaciones en distintos lugares del mundo. Pude así analizar experiencias y proyectos dirigidos a conservar el patrimonio cultural y los oficios tradicionales con la idea de reactualizarlos.

- Durante una visita al Kilkenny Centre, en Irlanda, me sorprendió el nuevo auge de la producción tradicional irlandesa, así como los servicios de diseño que este centro ofrece a las empresas que buscan prototipos.
- En los talleres Plus, en Noruega, los centros de interpretación y comunicación "en vivo" con la clientela despertaron mi curiosidad, al ver yo la disponibilidad de los diseñadores y la manera como los talleres están abiertos a los visitantes.
- En Vermont, Estados Unidos, quedé boquiabierto al enterarme que el Farm and Museum financia una parte de sus actividades con las ganancias obtenidas con la venta de caballos de raza.

Estas empresas museísticas, como muchas otras que existen en los Países Bajos, Suecia, Francia e incluso el Canadá, tenían un objetivo común: la búsqueda constante de una fórmula de autofinanciación.

Cuando en todas partes se volvía cada vez más difícil obtener recursos financieros, en un momento en que muchos talleres de producción y ciertos oficios parecían estar destinados a

desaparecer, después de investigar, analizar, resumir y experimentar sobre un caso típico, me fijé como objetivo elaborar un concepto que integrara la cultura y la economía en pro del desarrollo. Así cobró forma la idea de la economuseología. A continuación pude aplicarle este concepto a una empresa artesanal de papel hecho a mano, la Papeterie Saint-Gilles, situada en Charlevoix, Quebec, Canadá.

UN SISTEMA MIXTO

La palabra economuseología es muy reciente. El concepto que designa presenta una nueva opción cultural, en virtud de la cual el mundo de la empresa artesanal se asocia al de la museología, entendida en su sentido más amplio, para garantizar las bases financieras de un organismo destinado al desarrollo y la difusión de la cultura material de un país. Este nuevo centro de producción, dotado a su vez de un centro de animación e interpretación que valoriza las cualidades patrimoniales del lugar, tiene la misión de renovar los productos tradicionales en función de la creatividad y las necesidades contemporáneas. Se trata, pues, de un sistema mixto de empresa y museo en el que los dos aspectos se reúnen para lograr su autofinanciación común y que en general se hallan bajo un mismo techo. Al quedar asegurada la autofinanciación, el economuseo está en condiciones de planificar mejor su futuro, desarrollar productos de mejor calidad, garantizar su continuidad a través de personas capaces y contribuir al enriquecimiento del turismo cultural y científico de su territorio.

Desde el punto de vista etimológico, la palabra economuseología expresa las dos preocupaciones principales de nuestra presentación. "Econo" destaca la importancia de la rentabilidad y del rendimiento de la empresa, y "museología" confiere al conjunto la dimensión cultural y pedagógica que se desea y que le otorgarán su originalidad y especificidad. No es necesario justificar demasiado el empleo del prefijo "econo", pero preferimos no identificarlo con el concepto de ecomuseología, cuyos objetivos de valorización de la memoria colectiva se diferencian mucho del proyecto de rentabilizar sobre todo las pequeñas empresas artesanales productoras de bienes útiles, ya sean tradicionales o contemporáneos.

CUADRO 1. Los aspectos específicos de la conservación y la formación

Conservación	Museo clásico	Centro de interpretación	Ecomuseo	Economuseo	Industria cultural	Empresa comercial
Fundamento del organismo	Conservar para destacar el valor de una colección	Conservar para destacar un tema	Conservar para establecer una indentidad con la población	Conservar para inspirarse en lo mejor del objeto y del oficio	Conservar para retornar a las fuentes	Conservar por conservar o por mimetismo
Tema	La colección	El tema	La memoria colectiva	El producto y el oficio	El objeto estético	El prototipo
Con relación al objeto	El objeto "en sí", por su valor	El objeto como ejemplo	El objeto como testigo	El objeto como fuente de renovación de la producción	El objeto como realización personal	El objeto como beneficio
Con respecto a las técnicas de producción	Autenticidad del objeto: conformidad histórica	Interpretación simbólica de un tema escogido	Conocimiento de los modos de producción en un medio dado	Capacidad de producir con la tecnología tradicional	Posibilidad de adaptar la técnica tradicional	Investigación de la rentabilidad de la técnica
Con respecto a los lugares y edificios	El objeto es más importante que la propia galería	El objeto es más interesante cuando está en su ámbito natural e histórico	El ambiente global: factor de identidad	El edificio acentúa la especificidad del museo	El edificio como lugar de vida y de creación	El edificio como instrumento de producción y venta
Arraigo	Basado en la colección y las obras	Basado en los estudios de la temática	Basado en el testimonio y la vivencia de la comunidad	Basado en las tecnologías de un taller productor	Basado en la creatividad de un creador autónomo	Basado en el rendimiento y los logros de la empresa
El aprendizaje de los oficios	Con miras a la calidad de la restauración y la conservación	Con miras a la comprensión de las técnicas y métodos	Con miras la comprensión del modo de vida del lugar en cuestión	Con miras a producir objetos y de calidad y adaptar la técnica al futuro	Con miras a producir y crear objetos de calidad	Con miras a mejorar la productividad y la eficacia
Tipo de pedagogía	A cargo de especialistas y voluntarios titulados	A cargo de especialistas y de voluntarios del lugar	Animación cultural a cargo de especialistas y voluntarios del lugar	A cargo de artesanos	Nivel: perfeccionamiento	Nivel: perfeccionamiento
Formación y perfeccionamiento del personal	Estudios especializados	Estudios especializados	Autoformación	Aprendizaje y estudios especializados	Aprendizaje y estudios especializados	Estudios especializados

Nuestro estudio se basa, por otra parte, en cinco niveles de análisis que delimitan claramente los parámetros del campo de aplicación del concepto en comparación con los modelos clásicos de la museografía y la industria. A título de ejemplo presentamos el cuadro 1, que muestra la especificidad del concepto en cuanto a la conservación se refiere.

No obstante, es importante aclarar que la definición de la rentabilidad y del rendimiento de un economuseo incluye aspectos cuantitativos y cualitativos de estas nociones económicas. El objetivo fundamental de autofinanciación de un economuseo se identifica fácilmente con el rendimiento llamado cuantitativo, medido generalmente con normas y técnicas contables sofisticadas. Del mismo modo, el rendimiento social, cultural y patrimonial, que son tan importantes como el rendimiento económico, representan los efectos benéficos esenciales que puede producir un economuseo, más difíciles de medir puesto que se trata de rendimiento cualitativo.

Al asociar "econo" a la palabra museología, esta partícula adquirirá un nuevo sentido, una intepretación adicional; designará no sólo el objetivo fundamental del concepto sino que evocará también las nociones de autonomía, productividad y competencia en el ámbito museológico. A este nuevo vocablo corresponden métodos, contenidos y procesos de gestión adecuados.

La economuseología es, por lo tanto, un sistema de empresa museística. Este modelo corresponde al de una pequeña empresa de tipo artesanal en cuanto a la explotación; que produce objetos tradicionales y/o contemporáneos que tienen una connotación cultural (con respecto a un objeto, un material, un lugar o una persona); dotada de un centro de animación e interpretación de la producción tradicional y actual; que valoriza las cualidades ambientales y patrimoniales de un edificio y/o lugar; y cuyo objetivo fundamental es el de alcanzar la autofinanciación completa del sistema.

NUEVOS OBJETIVOS Y MEDIOS DE INTERVENCIÓN

El primer objetivo es pues estrictamente financiero: alcanzar la autofinanciación completa de las operaciones, tanto comerciales como culturales. Para ello, los diseñadores se verán obligados a tratar de desarrollar nuevos productos que lanzar al mercado y a alcanzar cierto nivel de rentabilidad antes de iniciar la etapa siguiente o sea la creación del sector museo. El conjunto deberá ser concebido de acuerdo con los medios económicos producidos por su propia capacidad financiera. Esto implica, en general, mucha moderación en la elaboración del programa arquitectónico y constituye una advertencia contra la megalomanía. En realidad, se examina todo el proceso de instalación tradicional. Cabe observar que nos dirigimos sobre todo a los talleres aún "con vida", que ya han aprendido a sobrevivir.

El segundo objetivo es de tipo cualitativo y consiste en renovar la producción con el fin de conservar lo mejor de la tradición. Teniendo en cuenta las necesidades reales de los clientes que buscan un producto de calidad superior, la producción debe respetar las normas internacionales reconocidas en su ámbito. Es más, esta búsqueda de normas de alta calidad se aplica también al continente, es decir, a la arquitectura y la presentación del lugar. La calidad de la vida, la protección del medio ambiente, la escala humana y la especificidad regional son los valores que busca el equipo básico "ideal", integrado por un etnólogo, un diseñador y un arquitecto. Este equipo pluridisciplinario debe garantizar desde el comienzo que las funciones se complementen y equilibren dentro del proyecto.

Por último, el tercer objetivo responde a la evolución del turismo cultural y científico de la región, puesto que se difunde el producto según los conceptos de una museología adaptada. De este modo se garantiza mejor la valorización del patrimonio construido y la preservación de las especificidades regionales. Por otra parte, el museo que se ha de fundar tendrá características muy particulares. De hecho,





(a) Con un cedazo, el artesano fabrica las hojas de papel una por una, según (b) un método del siglo XVII.

CUADRO 2. Las quince preguntas prácticas relativas a la viabilidad

Criterios objetivos	Conservación	Producción	Difusión	Venta	Gestión
	1	2	3	4	5
Con respecto a los criterios económicos (*autofinanciación*)	¿La enseñanza del oficio se puede hacer a través del aprendizaje en el taller?	¿El producto actual puede ser rentable en función exclusivamente de su calidad reconocida?	¿Pueden integrarse la interpretación y la animación sin poner en peligro la rentabilidad de la empresa?	¿Se conoce bien la clientela?	¿La organización existente es libre de escoger la gestión? ¿Cuál es la situación jurídica y financiera?
	6	7	8	9	10
Con respecto a los criterios cualitativos (*calidad del producto*)	¿La técnica presenta en sí misma un interés pedagógico y patrimonial para la colectividad?	¿La especificidad del producto le confiere un carácter auténtico?	¿La temática escogida es lo bastante sólida como para convertirse en popular por sí misma?	¿El taller actual puede producir en cantidad suficiente para atender a la demanda?	¿Es posible conservar la escala de una empresa muy pequeña? ("Small is beautiful".)
	11	12	13	14	15
Con respecto a los criterios técnicos y administrativos (*turismo cultural e industrial*)	¿La recuperación de un bien patrimonial reforzaría su idea de la valorización de un lugar?	¿Se puede contar con el producto actual para promover y afirmar la particularidad local?	¿La accesibilidad y la democracia pueden ser también su marca de comercio?	¿El producto se adapta en época de turismo a la demanda y las necesidades de los turistas?	¿Es posible ampliar el número de socios y consejeros de una empresa?

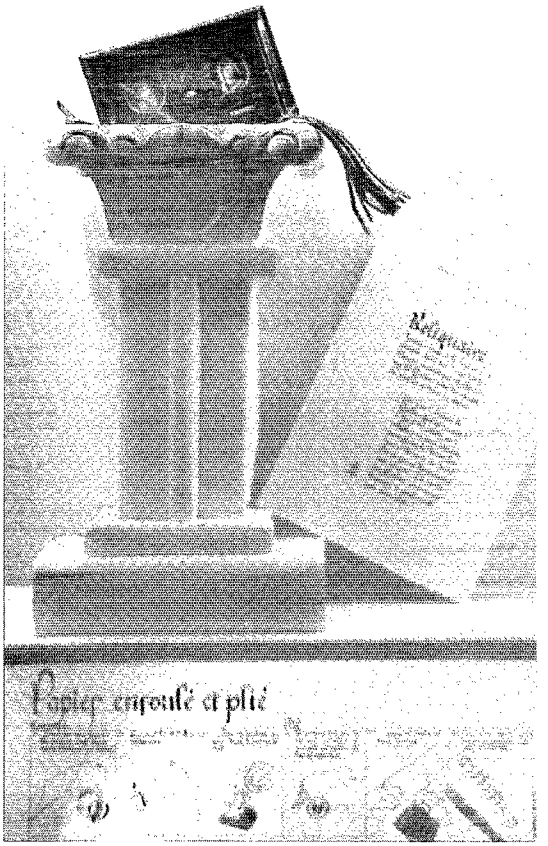
se trata de un centro de interpretación de la producción local, destinado no sólo a explicar las técnicas complementarias al visitante sino también a hacerle comparar lo tradicional con lo actual, ya que las obras serán escogidas en función de su capacidad de estimular la imaginación y la creatividad de los visitantes y aun de los propios artesanos. En suma, se favorecerá una interpretación que pasa por las actividades de producción y por los contactos directos con los productores, aprovechando la presencia del cliente para demostrar si el producto puede venderse.

Con el fin de orientar a las personas y a los organismo interesados, hemos elaborado una serie de preguntas con tres criterios que dependen de los objetivos (económico, cualitativo y técnico) y de las cinco grandes funciones siguientes: conservación, producción, difusión, venta y gestión. El estudio completo[1] responde estas preguntas punto por punto y da soluciones de carácter práctico para poder aplicar el concepto: bibliografía sugerida, cuadros para el análisis, características del personal, métodos de gestión, tipos de especialización, etc. (Véase el cuadro 2.)

UN PROTOTIPO QUE FUNCIONA

La Papeterie Saint-Gilles, una empresa de fabricación de papel a mano que en 1984 tuvo que cerrar sus puertas por razones financieras, nos sirvió de laboratorio para la aplicación de este concepto. Como complemento se llevaron a cabo otras investigaciones en la Universidad de Laval, en el Sector de Artes y Tradiciones Populares, en la Escuela de Arquitectura y en el Departamento Artístico del Colegio de Enseñanza General y Profesional de Sainte-Foy (carrera de diseño), para someter a prueba las distintas hipótesis. Los resultados fueron convincentes. Así pues, tras aplicar este enfoque durante cinco años, la empresa y las actividades museológicas se autofinancian totalmente, lo que ha incitado a muchos hombres y mujeres de negocio a participar, desde sus inicios, en el desarrollo de un proyecto que muy pronto pueda llegar a ser rentable y autónomo.

El concepto ha demostrado en la práctica que puede generar empleos estables y que constituye también un ámbito favorable para el surgimiento de un tipo de gestión comercial que estimule nuevas tradiciones. Este rendimiento ha hecho que el concepto de economuseología haya sido reconocido recientemente por el Ministerio de Turismo de Quebec y la Fondation de l'Entrepreneurship. La Papeterie Saint-Gilles y su concepto de economuseología han recibido el Gran Premio de Innovación Turística en 1989.■



Blanco sobre blanco y papel sobre papel: un escaparate preparado con productos fabricados en la misma empresa.

1. Cyril Simard, Ph. D., *Economuseologie – Comment rentabiliser une entreprise culturelle*, Montreal, Edition du Centre Éducatif et Culturel Inc., 1990, 170 p.

Nuestra experiencia con los conservadores

Sylvie y Ton Wagemakers

Sylvie Wagemakers nació en 1950 en Bandung, Indonesia. Estudió ciencias sociales en la Universidad Católica de Brabante, Tilburg. De 1981 a 1988 fue profesora en diversas escuelas de estudios comerciales. Desde 1988 es consultora principal de gestión en Oosterbeek, Países Bajos. Se ha especializado en capacitación administrativa.

Ton Wagemakers nació en 1950 en Vaught, Países Bajos. Estudió ciencias sociales, historia y antroplogía en la Universidad Católica de Brabante, Tilburg, y museología en la Universidad de Leiden. De 1973 a 1988 fue profesor en diversas escuelas de estudios comerciales. Entre 1983 y 1987 desempeñó el cargo de administrador de proyectos del Museo de Artes Textiles de Holanda. Desde 1988 es el coordinador de los conservadores del Museo de Etnología de Rotterdam, Países Bajos.

Al abordar la gestión de los museos, a veces se pasa por alto o no se entiende cabalmente la importancia del elemento humano, pese a que en resumidas cuentas el museo puede ser considerado y analizado teniendo en cuenta que está compuesto por un grupo de seres humanos o una asociación de grupos de esa índole y que en gran medida su gestión es, por consiguiente, una herramienta social cuyo manejo correcto exige tener una conciencia clara de la necesidad de precisar, en la medida de lo posible, las características y los límites de las funciones y responsabilidades de los distintos grupos e individuos que intervienen en su funcionamiento, así como las relaciones entre las personas y los grupos.

Había una vez un museo dotado de una estructura muy clara y sencilla y que tenía un director y varios conservadores, además de otros funcionarios de menor rango encargados de los fondos, sin olvidar a los vigilantes de las salas abiertas al público. Pero el mundo cambia y van entrando en escena otros funcionarios: los contables, los técnicos, los administradores, los educadores, los publicistas, los especialistas de la informática, etc. En otras palabras, la organización se convierte en un ejemplo perfecto de burocracia, con normas y procedimientos formalizados, ejerciendo las personas de mayor rango la supervisión de actividades y funciones normalizadas, y una autoridad basada en la posición social que se ocupa dentro de un orden jerárquico. El museo parece una verdadera organización que debe tender a mejorar, sin duda alguna, la capacidad del personal para desempeñar sus funciones. Así ocurre en teoría, pero no todos los empleados gozan en la práctica de una buena situación. De los congresos, artículos y cartas a los periódicos se desprende que en los últimos años los conservadores de museo tropiezan con grandes dificultades para realizar sus tareas, dada la organización burocrática que hemos descrito y que los acapara literalmente, lo que hace imposible obtener el rendimiento que podría exigírseles.

Nos gustaría abrir nuevas perspectivas. Ante todo, deseamos propugnar el nombramiento de administradores profesionales al frente de los conservadores de museos. En segundo lugar, que sean tratados como verdaderos profesionales. Este será el alcance de nuestro mensaje, ni más ni menos, aunque trataremos de explicarlo con más detenimiento por el siguiente motivo: en muchos museos, los conservadores difícilmente tienen la posibilidad de desempeñar realmente las funciones que les corresponden, lo que repercute de modo muy negativo en la calidad de exposiciones y catálogos.

Para dejar claro lo que queremos decir vamos a considerar ante todo diversas nociones teóricas relacionadas con: *a*) los profesionales; *b*) los conservadores de museo y su profesionalidad; y *c*) los gestores o administradores. En la segunda parte de este artículo abordaremos el caso del Museum voor Volkenkunde (Museo de Etnología) de Rotterdam y expondremos cómo ha desempeñado su labor en dicho museo, durante más de un año, un gestor profesional de conservadores de museo.

LOS PROFESIONALES

Empecemos por trazar el perfil de los profesionales. Estos gozan de autonomía para desempeñar su trabajo, autonomía que se concreta en los aspectos siguientes: son ellos los que determinan los objetivos y el contenido de su labor; poseen la capacidad necesaria para determinar y seleccionar los conocimientos que su ámbito de actuación especializado requiere; determinan las prioridades a que habrá de ajustarse la labor; eligen a las personas con quienes consideran más adecuado trabajar para llevar a cabo tareas concretas; y, por último, determinan el enfoque esencial que habrá de aplicarse a la labor.

Los profesionales se distinguen de los otros grupos orgánicos que actúan en el seno de los museos y no necesitan plantearse la organización en su conjunto, porque cada cual se ocupa de una tarea o interés concreto y considera que el museo debe limitarse a dar trabajo y pagar la correspondiente remuneración. Los profesionales subordinan, pues, los objetivos del museo a los suyos propios y fundamentan sus decisiones en consideraciones estrictamente profesionales, sin tener presente las finalidades del resto de la organización. Los profesionales trabajan mediante contactos personales, es decir, que las preferencias subjetivas desempeñan un papel importantísimo. Las perspectivas que se proponen corresponden al campo de su especialización, atribuyendo una gran importancia a la probidad, de conformidad con las normas vigentes en su propio grupo, normas que de ningún modo, en su opinión, pueden ser puestas en tela de juicio por los miembros de la organización, ya que, de lo contrario, la autoridad entraría en crisis y se produciría pugna entre los profesionales y los administradores o la dirección general.

Tanto la organización en la que trabajan como los gestores que coordinan a los profesionales deben tener presente que éstos consideran que no están obligados a aplicar las decisiones de la dirección cuando éstas entran en contradicción con sus valores y normas propios, y que los profesionales no desean ser "supervisados", ya que se consideran los responsables únicos de los resultados de su trabajo, aunque otras personas hayan contribuido en el mismo. Así, por ejemplo, cuando una exposición tiene gran éxito, el conservador del museo considera normal que se le atribuya a él personalmente dicho éxito. Por último, los profesionales contemplan siempre con un espíritu muy crítico las actividades de la dirección.

LA PROFESIONALIDAD DE LOS CONSERVADORES DE MUSEO

Estos rasgos del comportamiento de los profesionales se dan también en los conservadores de los museos, cuya labor abarca los siguientes ámbitos y justifica e incluso exige una mayor autonomía profesional:

El museo tiene por objeto ocuparse de algo que la sociedad tiene en gran estima. El patrimonio cultural de su pueblo y de otros pueblos se debe conservar y poner a la disposición del público.

Para no afectar la integridad de los objetos, el conservador debe atenerse a determinadas normas profesionales que no figuran forzosamente en los códigos éticos profesionales, aunque sí gozan de aceptación general. Por ejemplo, el conservador no debe participar en ninguna modalidad de comercio de objetos museísticos, debe exponer los objetos respetando su contexto y debe describirlos según las normas técnicas del caso.

A menudo las actividades de los conservadores están al servicio de las necesidades de colegas de otros museos o de investigadores de universidades e institutos. (Sin olvidar a los coleccionistas, que con frecuencia tienen amplios conocimientos del tema que en particular les interesa). Los conservadores son los únicos empleados de los museos que poseen la competencia para atender a esas personas.

En muchas ocasiones los conservadores son las únicas personas capaces de decir qué representa un objeto y determinar el valor de una donación o una adquisición.

La autonomía que reivindican los conservadores de museo tiene que expresarse directamente y servir las necesidades funcionales de su propio trabajo y las necesidades de la colección del museo, necesidades que dependen, entre otras cosas, de la descripción de los objetos, de una política basada en las adquisiciones y de que el público tenga acceso a las colecciones mediante exposiciones, conferencias y publicaciones.

LOS COORDINADORES DE LOS PROFESIONALES

¿En qué consiste la labor de un coordinador dentro de una organización burocrática? Para responder a esta pregunta habrá que tener presente determinados principios y axiomas:

Los profesionales no pueden ser dirigidos con normas y procedimientos.

Ante todo es menester velar por aumentar la cantidad y la calidad de los resultados obtenidos por los profesionales.

Hay que suscitar el ambiente ideal para que, a su manera, los profesionales desempeñen su labor en el seno de la organización de que se trate.

Por último, es preciso que en la medida de lo posible coincidan los objetivos de la organización y los de los profesionales.

De lo anterior se desprende que los coordinadores de profesionales habrán de aplicar a su labor la estrategia siguiente: proteger a los profesionales de las repercusiones de la actividad de la organización; resolver los problemas prácticos que se planteen y emplear su autoridad para actuar en nombre de aquéllos, aunque, por lo que se refiere a cuestiones relacionadas con su ámbito de especialización, sea a los profesionales mismos a quienes incumba defender personalmente sus propuestas. En caso de que la organización rechace alguna idea o propuesta, el gestor deberá cuidar que el rechazo no se base en el contenido mismo de lo sugerido por el conservador, es decir, que únicamente se podrán alegar intervenciones "externas" (por ejemplo, consideraciones financieras) para sustentar su rechazo, y, a la inversa, los profesionales deberán comprender claramente que no es misión de ellos opinar acerca de las decisiones generales que se tomen en el museo.

Los gestores deben permitir que los profesionales lleven a cabo experiencias "abiertas" y explicar a los demás miembros de la organización administrativa que, para cumplir sus objetivos, el estilo de trabajo de los profesionales tiene que ser diferente del habitual. Si los conservadores formulan ideas de interés para la organización considerada en su conjunto, los administradores deben procurar que esas ideas se lleven a la práctica. Por último, los coordinadores deben trabajar con los conservadores para aplicar las propuestas de éstos y obtener resultados cuya calidad y cantidad habrán de tenerse siempre presentes.

EL MUSEO DE ETNOLOGÍA DE ROTTERDAM

Examinemos un caso concreto, la labor llevada a cabo por uno de los autores de este trabajo, Ton Wagemakers, en el Museo de Etnología de Rotterdam.

Hace un año se publicó un anuncio en el que se solicitaban candidaturas para el cargo de coordinador de conservadores de ese museo. En el anuncio se pedía que los candidatos tuvieran las cualidades propias de un administrador y que estuviesen dispuestos a interesarse por Asia y América Latina. Se precisaba un "directivo capaz de participar". Se escogió a un administrador profesional que tenía cierta experiencia en el campo de los museos y que poseía algunos conocimientos de antropología.

El puesto había sido creado hacía poco, de conformidad con lo recomendado en un informe que se elaboró a raíz de una crisis entre la dirección y los conservadores de la institución, crisis motivada entre otras cosas por la transformación de una estructura administrativa sencilla en una burocrática, cambio que ya ha sido mencionado.

Al analizar la situación, Ton Wagemakers descubrió que en ella influían de forma considerable las cuatro cuestiones siguientes:

Desde hacía varios años, el 70% del presupuesto dedicado a adquirir objetos se invertía en informatizar las instalaciones. Al disminuir tan drásticamente el presupuesto, rara vez se recurría al saber de los conservadores para decidir la adquisición de algún objeto, a lo cual se añadía el hecho de que otros funcionarios del museo podían presentar también propuestas de adquisición.

Los conservadores se dedicaban muy poco a la tarea más importante o sea la catalogación de los fondos del museo, ya que consagraban la mayor parte del tiempo a controlar datos elementales con el fin de cumplir el plan de informatización.

Cada vez se recurría más a especialistas ajenos al museo para organizar exposiciones temporales de importancia.

Se utilizaban en menor medida las colecciones del museo para esas exposiciones temporales, lo que significaba que el museo estaba desaprovechando los conocimientos de sus propios profesionales.

En resumen, a los conservadores del museo no se les ofrecía la oportunidad de desempeñarse profesionalmente. Ton Wagemakers decidió que su labor consistiría en tratar a los conservadores estrictamente como profesionales y en servir de mediador entre ellos y la organización burocrática.

Para ellos empezó por realizar largas entrevistas con cada conservador, lo cual le permitió abordar cuestiones de primordial importancia como son el nivel de formación universitaria, las opiniones que se tenían del museo, los intereses personales, las exposiciones que deseaba organizar, etc. Además, estudió los documentos y los objetivos de política general del museo, comenzando con la política de adquisiciones en vista de que, a su juicio, afectaba la misma razón de ser del trabajo de los conservadores. El documento por el que esa política se regía había sido redactado en términos tan vagos que cualquier donación o propuesta de adquisición podía resultar aceptable.

El señor Wagemakers solicitó, pues, que dos conservadores elaborasen un documento de debate relativo a los objetos que ellos considerasen oportuno adquirir en los años siguientes. La petición presentaba la ventaja de que los demás conservadores podían evaluar el documento y, tras discutirlo en grupo, redactar su propio documento, gracias a lo cual, al cabo de algunos meses, se llegó a establecer un acuerdo sobre las prioridades que en materia de adquisiciones se harían en el cuatrieno siguiente. Además, a cada conservador se le asignó una partida del presupuesto para pagar las adquisiciones durante ese cuatrieno, con lo que cada cual podía saber con exactitud de que sumas disponía.

La dirección del museo aprobó esa política general y las citadas disposiciones financieras. A partir de entonces, cada conservador presenta un documento en el que se justifica cada propuesta, atendiendo a la política general de adquisiciones, documento en el que se pasa una revista pormenorizada de todos los conservadores reunidos. En ocasiones ocurre que un conservador considera que no se ha investigado de manera suficiente el origen o la importancia de algún objeto o que una propuesta no se ajusta a la política general que se ha concertado. De los debates se desprenden también algunos criterios cualitativos a los que debe atenerse toda donación o compra. Si el grupo aprueba la propuesta, se transmite a la dirección administrativa y no es el coordinador sino al propio conservador que, en su condición de profesional, la justifica. En principio, la dirección debe controlar si la adquisición que se ha propuesto está dentro de la política aprobada.

Ultimamente se ha dado un paso más. Cada conservador ha determinado la parte de la política general que le correspondería ejecutar en el plan de acción del siguiente cuatrenio, plan que abarca las actividades de investigación, la descripción de los objetos que el conservador considera oportuno agregar a la colección y el análisis del mercado para saber si aún pueden adquirirse en Europa los objetos que él propone, así como los viajes que habría que hacer para orientarse y efectuar las adquisiciones. Uno por uno, los planes de acción son analizados por el coordinador. Luego, en grupo, la totalidad de los mismos. Los demás profesionales adoptan una actitud sumamente crítica. En consecuencia, ha habido conservadores que se han visto obligados a reconsiderar hasta tres veces sus "deberes" para obtener que sus colegas aprobaran su propuesta.

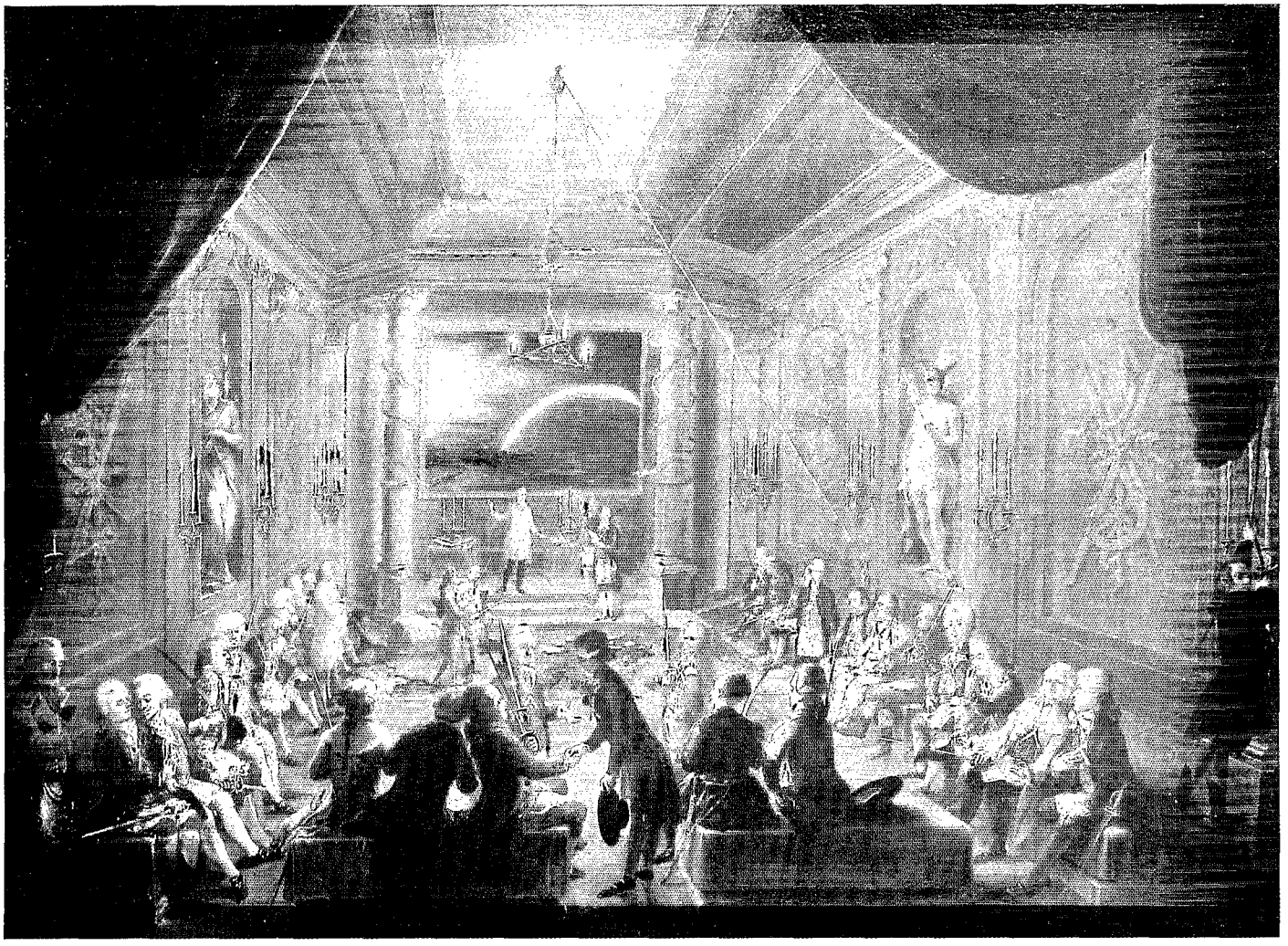
Una de las ventajas que ofrece el plan de acción es la de posibilitar que cada conservador elabore el calendario de exposiciones. Las exposiciones que en 1991 y 1992 debían hacer dos de ellos, ya están en la fase inicial del planeamiento. Uno de los conservadores del museo se ha encargado de comprobar si se pueden armonizar actividades tales como la investigación, la adquisición, la exposición y la publicación, de acuerdo con una especie de plan de comercialización. Como se puede ver, se avanza poco a poco.

Una conclusión importante es la de que se debe poner mucho cuidado en la formulación de los resultados que se pretende alcanzar. En conversaciones sostenidas por separado con cada conservador, dichos resultados se expresan en términos cuantificables: número de catalogaciones de objetos al año, número de comprobaciones de descripciones sencillas con miras a la gestión de los fondos del museo, número de conferencias celebradas y tipo de público al que estarán destinadas (para evaluar su grado de complejidad), alcance de los catálogos y otras publicaciones y tiempo dedicado a las exposiciones (incluyendo su concepción además de la selección y descripción de los objetos y textos generales).

A continuación se someten a debate las diferencias y analogías entre los distintos resultados previstos por cada conservador y se procede a los ajustes oportunos, sin que haya necesidad de imponerlos. En la actualidad se ha procedido a la evaluación trimestral de los progresos alcanzados. Un aspecto de estas actividades es la evaluación mutua de las propuestas de adquisicion hechas por los conservadores. En los meses venideros se analizará la exactitud de las descripciones, de conformidad con las cuales se procede a catalogar los objetos.

Confiamos en haber podido dejar bien claro que es menester tratar a los conservadores de museos como a profesionales, tanto en la teoría como en la práctica, y ello en el interés de los propios conservadores de los museos pero también de los museos en su conjunto. Los conservadores darán un buen rendimiento profesional si la organización en que trabajan los trata como a profesionales. ■

El credo masónico de Mozart



Una logia hacia 1790, óleo de pintor desconocido que muestra la ceremonia de iniciación en una logia vienesa. (Museo Histórico de la Ciudad de Viena).

Ferdinand Zörrer

Con motivo del bicentenario de la muerte de Wolfgang Amadeus Mozart (acaecida el 5 de diciembre de 1791), varios museos han organizado exposiciones especiales en la temporada de 1990–1991. Algunas se han centrado en una faceta menos conocida de la vida y la personalidad del compositor: su actividad de francmasón. En este artículo, el Gran Archivero de la Gran Logia de Austria recuerda este aspecto de su ilustre compatriota y reseña algunas de esas exposiciones.

El 5 de diciembre de 1784, la logia Zur Wohltötigkeit (Beneficencia) de Viena dirigió el siguiente mensaje a las logias hermanas:

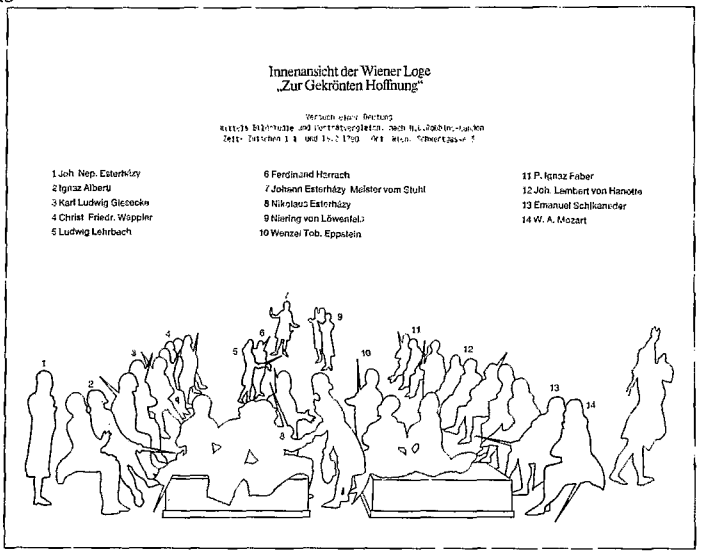
"Candidato: el maestro de capilla Mozart. Nuestro ex secretario, el hermano Hoffman, olvidó comunicar esta propuesta a las muy honorables logias hermanas. La honorable logia del distrito tuvo conocimiento hace cuatro semanas; corresponde pues adoptar una decisión la semana próxima sobre el ingreso de Mozart, si las muy honorables logias hermanas no tienen ninguna objeción."

No se sabe quién propuso a Mozart como candidato a la Francmasonería. Tal vez fue el barón Otto von Gemmingen, maestro de la logia, que había sido su protector en Mannheim en 1778.

Tras su iniciación el 14 de diciembre de 1784, Mozart fue presentado por la pequeña logia donde había ingresado como aprendiz a la famosa logia Zur Wahren Eintacht (Verdadera Concordia), donde ascendió al grado de oficial el 7 de enero de 1785. No existen documentos que atestigüen el ascenso de Mozart al tercer grado (maestro), pero debe haber sido muy poco después, según era costumbre en la época. Wolfgang Amadeus propuso a su logia la candidatura de su padre,

Museum (Unesco, París), n.° 172 (vol. XLIII, n.° 4, 1991)

Identificación de los personajes del cuadro, dibujo de H. C. Robbins-Landon.



Leopold, cuya iniciación tuvo lugar el 6 de abril de 1785. El 24 del mismo mes ambos visitaron la logia Zur gekrönten Hoffnung (Esperanza Coronada); en esa ocasión se interpretó por vez primera la cantata de Mozart *Die Maurerfreude* (Alegría masónica, K. 471). Las actas de la logia Verdadera Concordia se han conservado hasta nuestros días y por eso se sabe que Mozart participaba con celo en sus actividades. Tal vez fue él quien propuso a su logia la candidatura de Joseph Haydn, cuya iniciación tuvo lugar el 11 de febrero de 1785.

Gracias a los anuncios, a las numerosas invitaciones y a otros documentos masónicos se conocen las frecuentes actividades masónicas de Mozart, que se prolongaron por el resto de su vida y lo distinguieron de muchos miembros ilustres de la masonería. En una reunión de tercer grado celebrada en la logia después de la muerte de Mozart, el actor Karl Friedrich Hensler expresó su pesar en los siguientes términos:

"Ha sido voluntad del Gran Mestro del Universo cortar la cadena de uno de nuestros miembros más amados y sobresalientes. ¿Quién no lo conocía? ¿Quién no lo admiraba? ¿Quién no lo amaba? Nuestro meritorio hermano Mozart [...] era un masón por su intelecto [...] que nunca perdió su calidad humana."

"PACIENCIA Y TRANQUILIDAD"

Si la celebridad de Mozart en el mundo de la música no tiene límites, no todo el mundo sabe que era masón. Por eso nos parecen muy importantes las exposiciones destinadas a documentar su afiliación a la francmasonería. La mayor parte de los documentos masónicos relativos a Wolfgang Amadeus Mozart se conserva en los Haus–, Hofy Staatsarchiv de Viena como "documentos confidenciales". Copias de esos documentos se presentaron recientemente en una exposición del Museo Masónico de Austria, en el Schloss Rosenau (cerca de Zwettl, a ciento veinticinco kilómetros al oeste de Viena), donde también se pueden visitar salas de logia originales de mediados del siglo XVIII.

La exposición estuvo abierta entre el 7 de abril de 1990 y el 3 de noviembre de 1991 con el título de "El Hno. Wolfgang Amadeus Mozart". Se expusieron, entre otras cosas, listas de miembros que confirman que "Mozart, Wolfgang, maestro de capilla imperial y real" fue un masón, y una carta de Wolfgang Amadeus a su padre gravemente enfermo, en la que le cuenta sus experiencias masónicas. En otra carta, dirigida a su amigo y cofrade Johann Michael Puchberg, Mozart se refiere a sus dificultades pecuniarias. También figura el discurso fúnebre pronunciado en su logia, ya mencionado. En la exposición se encuentran también los atributos masónicos pertenecientes a Franz Johann von Bosset, quien fue miembro de la logia al mismo tiempo que Mozart: dos mandiles, una paleta con una cinta azul, una llavecita de marfil y su certificado de maestro. Es muy probable que Mozart haya tenido atributos idénticos.

En la exposición del Schloss Rosenau se pudieron apreciar también los sellos de todas las logias de Viena en la época de Mozart. En una vista panorámica de la Viena de 1785 se ha indicado el emplazamiento de la vivienda de Mozart y de las sedes de las logias. Un objeto muy importante es el famoso *Journal für Freimaurer*, en cuyo primer volumen (1784) figura el ensayo de Ignaz von Born "Sobre los misterios de Egipto", una de las fuentes utilizadas por Mozart para su ópera *La flauta mágica*. Joseph Baurnjöpel, miembro de la logia a que perteneció Mozart de 1786 a 1790, es autor de un libro incluido en la exposición, *Grundlinien eines eifrig arbeitenden Maurers* (Principios de un masón diligente), en el que se presentan, mediante numerosos grabados y dibujos, los rituales de los diferentes grados. Este libro servía también en las logias femeninas que existían por entonces en Viena (conocidas como la "masonería de adopción"). Se presenta también el cuaderno del hermano Johann Georg Kronauer, con notas y dibujos de muchos francmasones, entre ellos un texto escrito por Mozart el 30 de marzo de 1787, en inglés: "La paciencia y la tranquilidad de espíritu son más eficaces para curar nuestras indisposiciones que todo el arte médico".

MÚSICA MASÓNICA

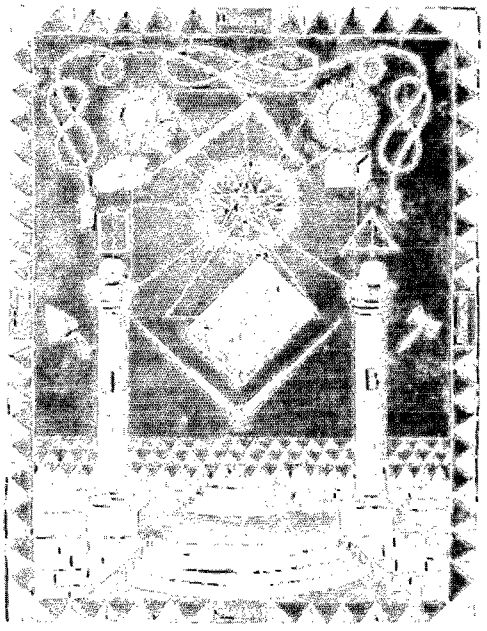
Una parte de la exposición está dedicada a otros francmasones importantes y a su relación con Mozart. Vamos a citar únicamente los que estuvieron relacionados con la música: el cantante Valentín Adamberger; Pasquale Artaria, el editor de las partituras de Mozart y Haydn; Emanuel Schikaneder, autor del libreto de la ópera *La flauta mágica*; y Joseph Haydn, gran amigo de Mozart. No se ha olvidado la música masónica de Mozart, represen-



Texto del discurso fúnebre pronunciado en la logia con motivo de la muerte de Mozart. Mandil masónico del siglo XVIII.

tada por varias partituras, entre ellas la *Die Maurerfreude*, la *Maurerische Trauermusik* (Música fúnebre masónica, K. 477) y la *Kleine Freimaurerkantate* (Pequeña cantata masónica, K. 623), la última obra inscrita por Mozart en el catálogo de las obras que compuso desde febrero de 1784 hasta poco antes de su muerte, acaecida el 5 de diciembre de 1791. Se expone también una amplia documentación relativa a la última ópera de Mozart, *Die Zauberflöte* (La flauta mágica). El trasfondo masónico de esta obra maestra permite saber que fue representada por primera vez bajo la dirección del compositor el 20 de septiembre de 1791, pocas semanas antes de su fallecimiento. Durante la visita de la exposición se difunde como música de fondo el himno nacional austriaco, melodía escrita por Mozart para el final de las reuniones de la logia, *Lasst uns mit verschlung'nen Händen* ... (Unamos las manos), que también se conoce con el nombre de *Kettenlied* (Canto de la cadena).

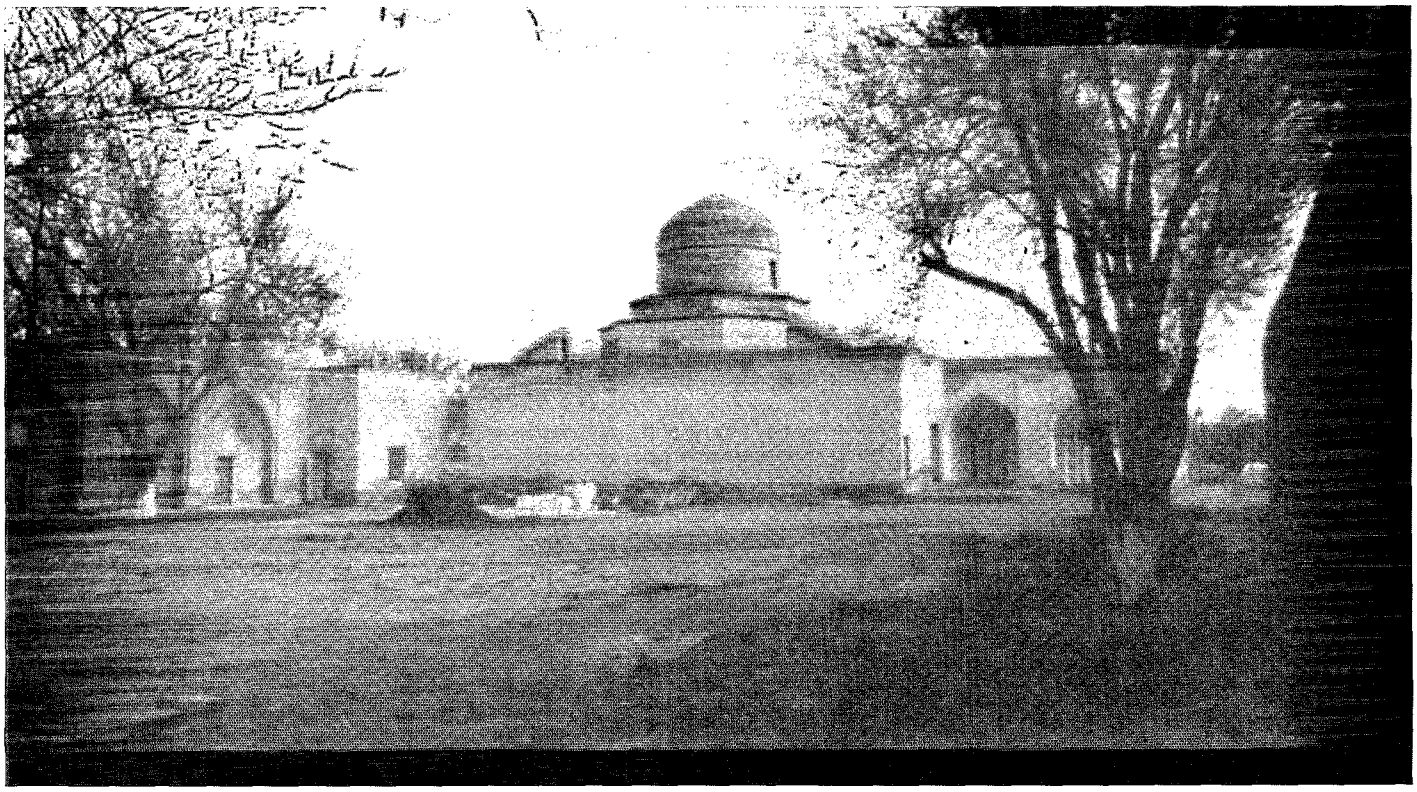
De regreso a Viena, los visitantes pueden contemplar una famosa pintura al óleo, única en su género, propiedad del Museo Histórico. Esta obra anónima representa una reunión realizada en la Logia de Viena hacia 1790; algunos de los 35 personajes han sido identificados, entre ellos Mozart, que aparece en primer plano conversando con Schikaneder, su libretista. En el Museo Histórico se conserva también una alfombra que se utilizaba en la Logia de Viena en la época de Mozart. Esta pieza espléndida, con el emblema de la logia, se descubrió en 1860 cerca del Kärntnertor, al ser demolidas las murallas de la ciudad. Fue el centro de interés de una exposición realizada en 1984 para celebrar el bicentenario de la primera Gran Logia de Austria, en la que se presentaron centenares de objetos masónicos, pertenecientes en su mayoría a los archivos de la Gran Logia de Austria. En esa exposición se exhibió el cuadro de la logia antes mencionado y una sección estuvo dedicada a Mozart y Haydn con 33 objetos (algunos de los cuales figuraron en la exposición sobre Mozart de 1990–1991). También en Salzburgo se celebró una exposición, organizada por el Mozarteum, en la que se presentaron algunos objetos masónicos. Se piensa realizar en 1991, en uno de los museos de Praga, una exposición masónica relacionada con Mozart. Ya en 1990 tuvo lugar en el castillo de Zeist, en los Países Bajos, la exposición "Mozart y la francmasonería". Esta serie de notables exposiciones contribuirá sin duda a que se conozca mejor la relación de Mozart con la masonería. ■



Alfombra que ilustra la obra *Grundlinien eines eifrig arbeitenden Freimaurer*, de J. Baurnjöpel.

Ilustraciones cortesía del autor

Una visita de *Museum*



Un Museo Kazako de Alfombras en preparación

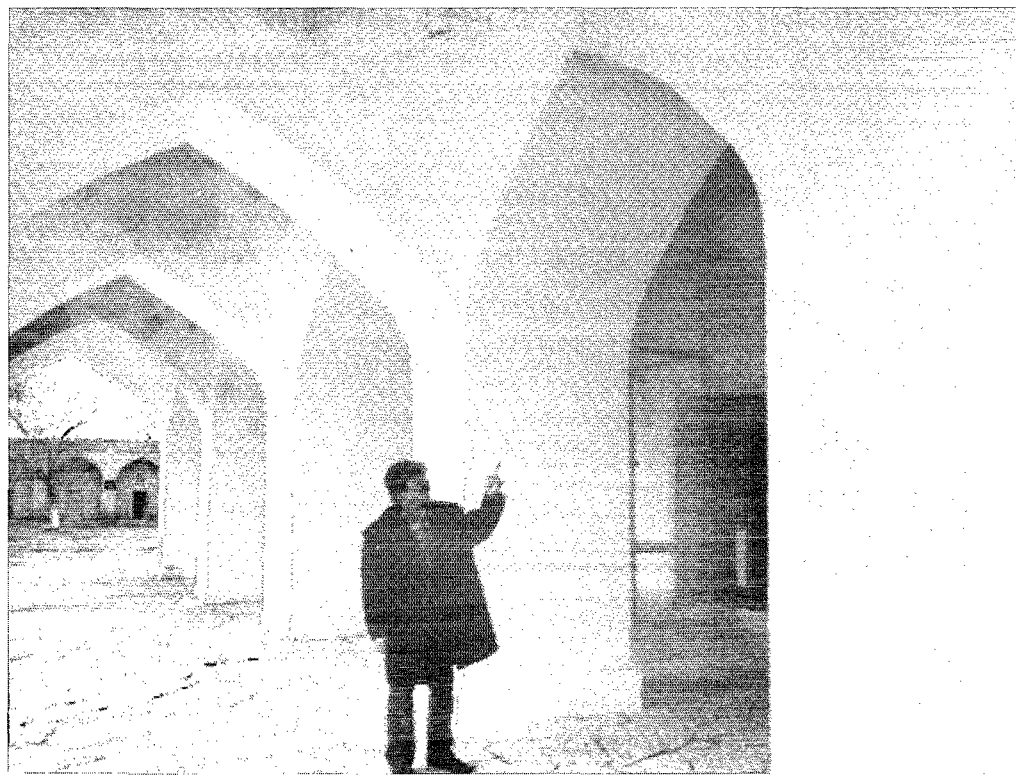
Rebaños de ovejas blancas, pardas y rojizas pastaban tranquilamente una mañana, no hace mucho tiempo, mientras circulábamos en dirección de Chayan por las suaves ondulaciones de la estepa kazaka, salpicada de tulipanes silvestres. Chayan tiene seis mil habitantes y se encuentra en el extremo meridional de la República Socialista Soviética del Kazakistán, a medio camino entre la capital regional, Cimkent, y el Turkestán. Se trata de una ciudad medieval orgullosa de sus monumentos del siglo x. Sin embargo, el complejo que forman la mezquita y la madrasa (escuela coránica) de Chayan, actualmente en restauración, es reciente.

El Sr. Ishmaev Isakhan, director de las obras, nos explica: "Estos edificios sólo tienen unos cien años, pero ocupan un lugar en nuestro corazón porque fueron erigidos gracias sobre todo a las donaciones de la gente sencilla del pueblo. En aquellos tiempos, privarse de un cabrito (que era el precio de un ladrillo) suponía un gran esfuerzo".

Gracias a la mezquita y a la madrasa, Chayan se convirtió en un centro de instrucción islámica al que acudieron durante medio siglo alumnos de todo el Kazakistán. En 1927, el Estado incautó el complejo y lo secularizó. En la actualidad se está restaurando y pronto entrará en funcionamiento para diversos usos.

Fotografías: Arthur Gillette

El edificio principal de la mezquita, destinado a albergar el museo, y la madrasa (escuela coránica) en forma de claustro, que se dedicará a la instrucción religiosa y a la fabricación de alfombras.



Ishmaev Isakhan, director de las obras de restauración.

ADMIRAR Y COMPRAR

En uno de los edificios volverá a dedicarse al culto una mezquita y en algunas salas de la madrasa, que tiene forma de claustro, se volverá a impartir la enseñanza del Corán. El resto de la madrasa y el primitivo edificio principal de la mezquita se han convertido en el Museo y Taller de Alfombras de Chayan.

"Durante generaciones, el ganado ovino ha sido el sustento de nuestro pueblo, ya que de él se obtiene, entre otras cosas, la lana que nos permite fabricar alfombras para el uso doméstico y para la oración", prosigue Ishmaev Isakhan. "Ni siquiera tenemos que teñir la mayor parte de la lana, que de por sí es de distintos colores. Así pues, era muy lógico que se nos ocurriera documentar la historia y la fabricación de las alfombras en un museo y realizar exposiciones que tuvieran fines educativos y estéticos".

Todas las actividades que integran el proceso, desde esquilar e hilar a diseñar y tejer, serán explicadas e ilustradas, para lo cual el museo contará con un taller.

"Evidentemente, el taller cumplirá una función docente, pero también tendrá una función comercial de no menor importancia. Además de admirarlas, la población local y los visitantes forasteros podrán también comprar nuestras alfombras".

Con el deseo de promocionar nuestra revista, se nos ocurrió preguntar al director Isakhan si tenía noticia de la existencia de *Museum*, cuya edición en ruso se publica, al fin y al cabo, en Moscú, o sea a más de tres mil kilómetros al oeste de esta población remota. Respondió que no sólo conocía la revista, sino que acababa de abonarse a ella.

En Argentina, un museo de padre único

Aroldo D. Rosso



Casona del museo.

Muchos museos de nuestra época son empresas gigantescas con una multitud de empleados y con directores cuyo perfil corresponde a veces con el de un gerente comercial y no con el de un conservador. Pero lo contrario sucede también en varias partes del mundo gracias al desarrollo sin precedentes de museos pequeños e íntimos, situados generalmente lejos de las grandes ciudades y que a menudo tienen su origen en una sola persona. Se trata de un fenómeno que se podría denominar "el museo de padre único". Un ejemplo particularmente sugestivo existe en la región central de la Argentina, por lo que a continuación damos la palabra a su fundador, Aroldo D. Rosso.

El Museo Arqueológico Argentino Ambato es el fruto de más de cuarenta años de mi vida dedicados a la búsqueda de las raíces de la humanidad en lo que es hoy el territorio de nuestro país. Todo comenzó allá por el año 1948, cuando inicié una explotación forestal al norte de la Provincia de Córdoba cerca del límite con la Provincia de Santiago del Estero. A corta distancia del lugar mencionado se encuentran los reservorios de arte rupestre de Cerro Colorado, reconocidos mundialmente por su importancia. Conocer tales yacimientos arqueológicos fue encender la llama que estaba latente dentro de mí, ya que la arqueología era un tema que me había inquietado desde la más temprana edad.

Empecé a adquirir bibliografía de los más renombrados especialistas argentinos y extranjeros para ampliar mis rudimentos de la materia. Como consecuencia de esas lecturas, a medida que ampliaba mis conocimientos, iba tomando cuerpo el deseo de incursionar en la investigación. Realicé algunos trabajos de campo y, como consecuencia, fue constituyéndose una pequeña colección.

En 1967 tuve un encuentro casual con un inspector de escuelas, quien me comentó que en Los Varelas, pueblo situado al noreste de la Provincia de Catamarca, se había encontrado una vasija muy particular. Me describió la iconografía de la vasija y llegué a la conclusión de que casi con seguridad debía tratarse de algo nuevo, ya que no respondía a las características de lo conocido hasta entonces. De inmediato me trasladé a la localidad mencionada, vi la vasija y comprobé que era un ejemplar excepcional que sugería también la existencia de una cultura desconocida hasta ese momento. Adquirí la vasija para evitar que se perdiera tan valioso material e inicié trabajos de prospección en la zona.

La obtención de elementos arqueoló-

gicos fue fabuloso: vasos y vasijas cerámicos pintados en colores rojo, negro y blanco sobre marrón o ante, o bien incisos con un rostro humano modelado, otros con una figura animal, decorados con motivos pintados o incisos que representan el felino, el ave y la serpiente en simbiosis y en constante trilogía que conforman la dedidad y cuya lectura varía según el ángulo y posición en que se miren. Así la cabeza de un ave pasa a ser la de un felino o viceversa; en algunos casos la lengua del felino representa una serpiente que termina con la cabeza de ésta o de aquél. La armonía de las formas modeladas y el delicado manejo de las decoraciones pintadas o incisas confieren al conjunto un elevado valor estético, no encontrándose nunca detalles que molesten a la vista.

Fue también muy abundante el rescate de pipas cerámicas, fumatorias de alucinógenos con la representación de rostros antropomorfos o figuras zoomorfas generalmente ubicadas debajo del hornillo, representaciones que unas veces son realistas y otras muy estilizadas. Una de ellas tiene un felino modelado en la parte inferior de la boquilla que sostiene toda la pipa y lleva, debajo del hornillo, la cabeza de una llama decorada con motivos serpentiformes pintados a cuatro colores: blanco, negro, rojo y amarillo.

Las características iconográficas y formales tan particulares del material exhumado me dieron la seguridad que me encontraba ante una nueva cultura. Por lo tanto, sentí la necesidad de participar mi descubrimiento al Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, lo que ocurrió en 1973 por intermedio del Dr. Osvaldo Heredia, entonces investigador de ese organismo y profesor de prehistoria y arqueología de la Universidad Nacional de Córdoba.

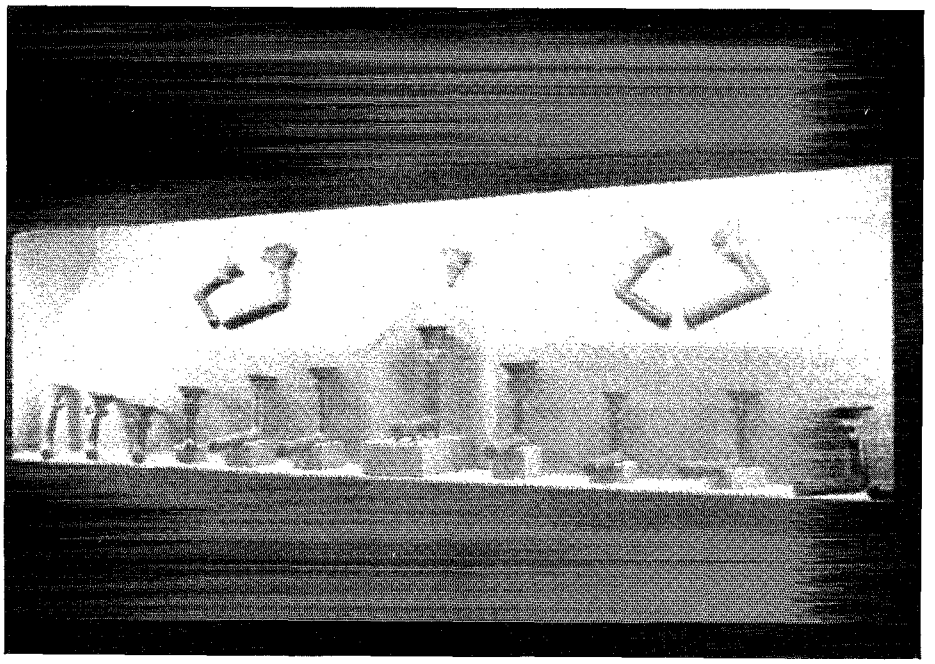
Paralelamente, durante todos esos años de actividad en la investigación y las tareas de campo, fui adquiriendo experiencia en los trabajos de restauración. Una vez adquirí los conocimientos necesarios, en miles de horas de trabajo fui tratando una por una las piezas de la colección, que procedí a limpiar y reconstruir, obteniendo resultados que al decir de los etendidos son altamente satisfactorios.

DEL RESCATE Y LA RESTAURACIÓN AL MUSEO

Los logros obtenidos en una y otra tarea (los trabajos de rescate y los de restauración) me llevaron a la conclusión de que tan valioso material no podía limitarse al deleite de un reducido grupo de personas, constituido por mis amistades y conocidos. Así nació la idea de hacer un museo que pudiera ser conocido por la población ya que nuestra arqueología es prácticamente desconocida a nivel popular. A fines de 1973, durante la temporada turística, hice la primera exposición en la ciudad de Villa Carlos Paz, con buenos resultados ya que tuve una buena afluencia de visitantes. Siguieron otras exposiciones temporales en diferentes ciudades de la nación, tales como Córdoba, Santa Fé y Buenos Aires, logrando en esta última la afluencia de decenas de miles de visitantes.

En 1987, gracias a la sensibilidad del Gobernador de la Provincia de Córdoba, Dr. Eduardo César Angeloz, se subsidió a la Municipalidad de la Falda para que ésta adquiriera la casona donde hoy funciona el museo. Ella me fue cedida en comodato por el término de veinte años para que desarrollara el mismo; así pudo tomar forma un anhelo que databa de quince años atrás. Con el deseo de capitalizar la experiencia obtenida en las exposiciones mencionadas antes, me propuse crear un museo que tuviera luz, movimiento, color y vida, y busqué realzar cada pieza de la mejor manera con descripciones y explicaciones claras y sencillas, evitando en lo posible los términos muy técnicos con el fin de que estuviera al alcance de la mayor parte de los visitantes.

Como el museo dispone de dieciséis salas, pude organizarlo cronológica-



Cultura de La Aguada (fase Ambato). Fragmento del hornillo de una pipa cerámica en la que figuran dos rostros, uno joven, sonriente y lleno de vida, el otro viejo, triste y cansado.

Fotografías cortesía del autor

mente y en forma progresiva, avanzando desde las épocas más remotas hasta las más recientes en un circuito establecido con salas numeradas y de fácil seguimiento. La claridad de la presentación es muy importante porque el museo abarca el proceso de catorce mil años de desarrollo cultural en el territorio de lo que es hoy nuestro país, desde que el hombre holló por primera vez nuestro suelo hasta la época colonial.

EL JAGUAR, UNA OBSESIÓN

Sin que pretendamos describir en el espacio de este artículo el conjunto de nuestras colecciones, a continuación quisiera poner de relieve algunos de sus aspectos más sobresalientes. Para ilustrar el periodo precerámico, por ejemplo, o sea un lapso muy extenso que va del año 12.000 al año 1000 A. C., se muestran artefactos de material lítico tales como percutores, hachas de mano, raspadores, raederas y puntas de proyectiles. En otras salas tenemos la cultura de La Aguada (650 a 900 D. C.), que se caracteriza por la belleza y delicadeza de sus formas y de su iconografía incisa. En esa cultura, la presencia del jaguar es una obsesión que, en simbiosis con el ave y la serpiente, forma complejas figuras que a veces son de difícil lectura ya que, como antes dije, ofrecen una interpretación distinta según la posición y el ángulo en que se miren.

También está presente en el museo el periodo tardío (el Hispano Indigenta –de 1540 a 1700– y el Colonial –posterior a 1700–), cuando es evidente, no obstante su profuso colorido, la decadencia de los valores estéticos de sus cerámicos. La escultura ha desaparecido, pero llaman la atención las urnas funerarias para párvulos de la cultura Santa María, por su colorido, el simbolismo de sus motivos iconográficos y la armonía de sus formas.

Por último, a fin de hacer el museo más entendible, interesante y didáctico, en todas las salas se han colocado fotografía muy ampliadas con secuencias de la exhumación de algunas de las piezas expuestas, del relevamiento de las construcciones aparecidas en las excavaciones, así como de poblados, monumentos y otras ruinas arqueológicas, con las explicaciones escritas al pie de cada una. Se logra de esa manera que el espectador pueda formarse un panorama más claro de la arqueología, la entienda y no se sienta limitado a observar elementos exóticos que no puede interpretar. ■



Cultura de La Aguada (fase Ambato). Vaso inciso blanco sobre cerámica negra. Su decoración en negativo figura un felino apoyado en sus patas delanteras, cuya lengua se convierte en una secuencia de serpientas felinizadas; la cola se desarrolla de modo similar.

VOX POPULI

El programa Talkback de la Galería de Winnipeg

Heather Mousseau

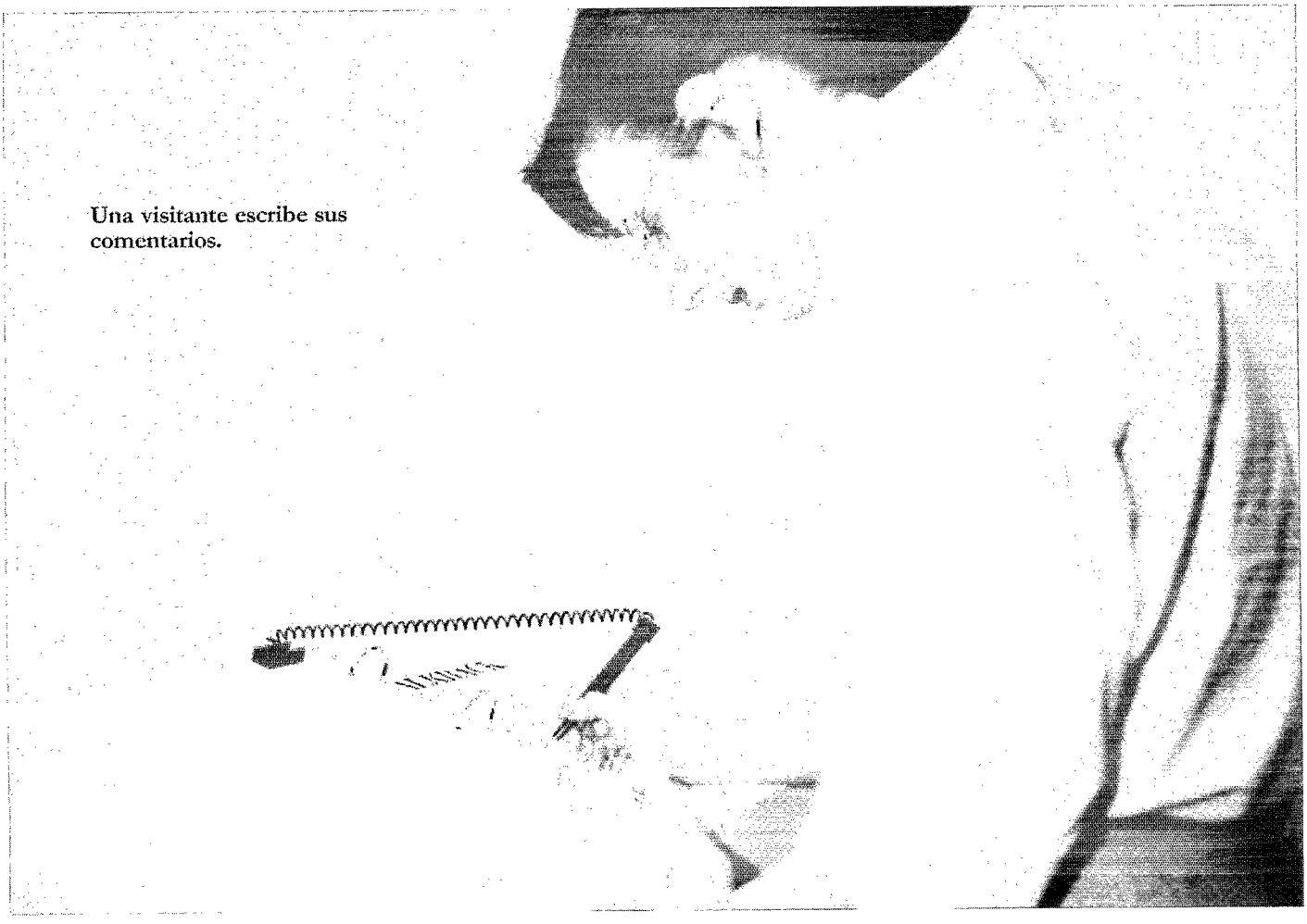
¿El público ha reaccionado con entusiasmo, con indiferencia o con expresiones de aburrimiento? Los museos tienen la posibilidad de saberlo pidiendo a los visitantes que lo digan por escrito, tal como lo hace la Galería de Arte de Winnipeg (Manitoba, Canadá) a través del programa Talkback (Responda). La encargada de relaciones públicas de la Galería explica a continuación en qué consiste el programa.

En el momento de su fundación en 1912, la Galería de Arte de Manitoba fue la primera institución de su tipo en el Canadá. Hoy en día, transcurridos setenta y ocho años, conserva una posición destacada por la reconocida calidad de sus exposiciones y su excelente programación. Una de sus innovaciones, un programa que adecuadamente ha sido llamado Talkback, está dando mucho que hablar.

En esta era de la comunicación, nadie duda de que ésta debe establecerse en ambos sentidos, como bien lo prueban las cartas de los lectores que publican los periódicos y las llamadas telefónicas que escuchamos en los programas de radio. Incluso los programas informativos de la televisión se interesan por conocer la reacción de los espectadores.

Tradicionalmente, los museos de bellas artes han practicado la comunicación en un solo sentido por medio de catálogos, folletos y volantes que ofrecen su propia interpretación de las obras expuestas, sin molestarse en averiguar lo que los visitantes piensan de las obras o de su presentación.

Ahora bien, como señala Donna



Una visitante escribe sus comentarios.

Fotografías cortesía de la autora

Bolster, que se ocupa de educación artística en la Galería de Arte de Winnipeg, "el arte en general y, sobre todo, el contemporáneo, suscita reacciones emocionales intensas que el público necesita expresar". Por esa razón se creó en octubre de 1988 el programa Talkback, que tiene la misión de hacer contacto con los visitantes solitarios. "Cuando los visitantes vienen en grupo, pueden entablar conversación con el guía o entre ellos. El programa Talkback está dirigido a quienes no tienen esa posibilidad, facilitándoles el medio de manifestar sus opiniones".

Dispuestos en una carpeta a la entrada de la sala de exposición, los pliegos de Talkback contienen informaciones, observaciones y preguntas que permiten orientar al visitante: "Fíjese bien en cómo esa imagen, gracias a las dos figuras que miran hacia abajo, sugieren la idea de un ciclo vital". "¿De qué manera se ha modificado el efecto que causan esas imágenes al pasar del dibujo al lienzo?"

Se invita al visitante a consignar por escrito sus impresiones sobre lo que ha visto. Los resultados son sorprendentes y de lo más variados. La misma exposición es calificada de "audaz e interesante" y de "fea, aparatosa y aburrida". Un visitante afirma estar "muy impresionado por las ideas que sugiere la exposición", en tanto que otro declara: "No he entendido nada".

"El programa Talkback permite establecer un diálogo entre la Galería, el artista y el público", explica Donna Bolster. "El espectador goza así de la palabra y participa en la obra de arte. Procuramos indicar que en materia de interpretación del arte no hay nada que sea definitivo". El público aprecia esta actitud, como se desprende de la siguiente observación: "Me gusta poder dar mi propia interpretación de las obras, en lugar de que me den todo masticado y digerido".

COMENTARIOS DE LOS COMENTARIOS

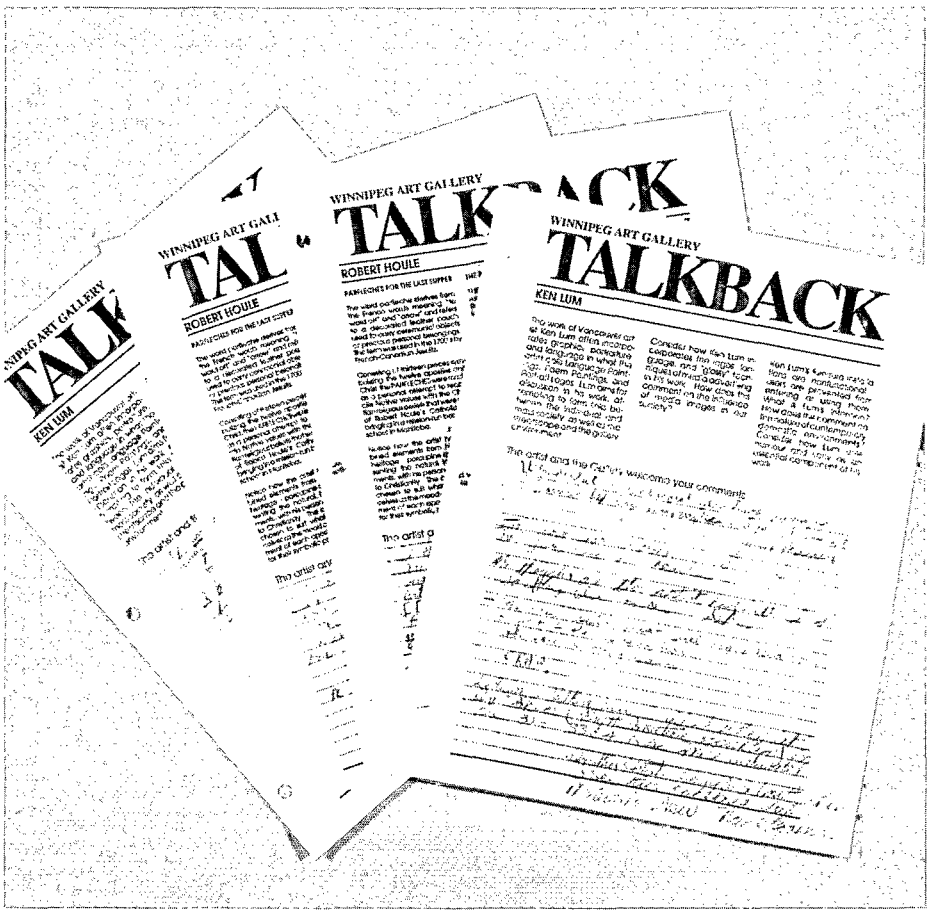
Para Donna Bolster, uno de los aspectos más interesantes de Talkback es el intercambio de puntos de vista entre los participantes, el hecho de que un visitante pueda comentar lo que dicen otros: "Estoy totalmente de acuerdo". "No tiene usted ni idea". "Ambos se equivocan". "En cuanto a los comentarios que figuran dos páginas más atrás..."

Talkback ha sido acogido con entusiasmo. "Me parece una idea excelente.... Logra que el público participe y lo estimula, algo que nunca había visto en un museo". "¡Talkback es una idea estupenda!" Según Donna Bolster, la opinión de los artistas que reciben copia de los pliegos de Talkback es igualmente favorable. "Constituye para ellos una excelente manera de saber cómo reacciona el público ante su obra", dice nuestra interlocutora. "Algunos artistas piden explícitamente que se pongan los pliegos de Talkback en su exposición".

Esta forma de comunicación es no menos provechosa para los conservadores y encargados de educación de la Galería pues, además de permitirles conocer las reacciones del público ante las distintas exposiciones, pueden saber qué piensa éste, no sólo de las obras en sí sino de los métodos de presentación.

"Teniendo en cuenta los comentarios formulados en Talkback", señala Donna Bolster, "hemos introducido modificaciones con el fin de mejorar la iluminación, adoptar una tipografía más clara o colocar las etiquetas más bajas, al alcance de quienes circulan en silla de ruedas, por ejemplo. Son pequeños detalles que tienen su importancia ya que contribuyen a que el visitante se sienta cómodo y disfrute más de la visita".

Por último, Donna Bolster nos da algunos consejos para las instituciones que deseen adoptar este programa. "El visitante debe descubrir las cosas por sí mismo. Se trata pues de contribuir a que llegue a sus propias conclusiones, orientándolo por medio de preguntas en lugar de simplemente proporcionarle información. Citar las declaraciones del propio artista para que el visitante pueda comprender lo que trata de expresar en su obra, es algo que resulta sumamente útil". ■



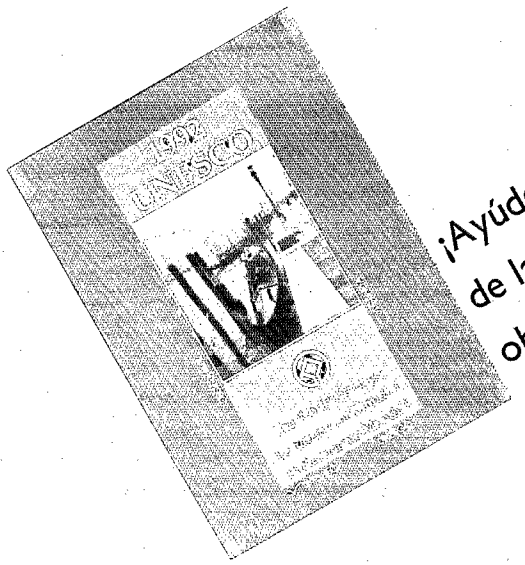
Los pliegos de Talkback.

Señor jefe de redacción:
Estamos muy interesados por los cursos organizados en la Granja Holwell de Historia Viviente, en Nueva Jersey, y presentados en el número 2 de *Museum* (1990) por Chet Teller en el artículo titulado "En un museo agrícola de Nueva Jersey se capacita a voluntarios para programas de desarrollo en Africa, América Central y Asia".

Juan Jacobo Mpankima
Presidente
Fundación para la Investigación de la Antropología en Africa Central
Brazzaville, Congo

Señor jefe de redacción:
Le agradezco mucho los ejemplares de muestra que me ha hecho llegar de la revista *Museum*. Sólo me suscribiré, sin embargo, cuando la revista incluya en su presupuesto a la fotografía.

John G. Morris París



¡Ayúdenos a preservar los tesoros de la humanidad obsequiando la Agenda UNESCO del patrimonio mundial 1992!

Magníficas fotografías a todo color de las riquezas del patrimonio cultural y natural de 54 países

UN REGALO IDEAL PARA TODO EL AÑO

Trilingüe: inglés/francés/español
54 fotografías en color
Formato: 17 × 23,5 cm
Precio: 68 francos franceses o US$12,00 (franqueo incluido)

Una parte del producto de la venta de la Agenda se destinar al Fondo del Patrimonio Mundial.

Para los pedidos, sírvase dirigirse a:
Editorial de la Unesco, Servicio de Ventas,
7, place de Fontenoy
75700 París, Francia.

Sólo se aceptan los pedidos acompañados de un cheque o giro postal a nombre de la Unesco, en francos franceses o en dólares de los Estados Unidos de América. La comisión bancaria de cada cheque estará a cargo del cliente.

Premio 1991 del World Calendar Association por el mejor tema.

En el próximo número de *Museum*...

En 1992 se celebrarán, con un lema oficial que recuerda "el encuentro de dos mundos", los 500 años del viaje histórico de Cristóbal Colón. El primer número de *Museum* del año en cuestión tiene una visión más amplia: "1492 y después: siguen los encuentros". Publicaremos artículos sobre museos dedicados a la inmigración africana en Cuba, a la inmigración alemana en el Brasil y a la inmigración japonesa en el Perú y se le dará un vistazo a la influencia de la cultura latinoamericana en Europa.

¡Feliz lectura!

La *ILVS Review*, un nuevo medio internacional para el estudio del comportamiento de los visitantes de los museos y la eficacia de las exposiciones

¿Le interesa saber si los programas educativos y las exposiciones de los museos transmiten adecuadamente sus mensajes a los visitantes? En caso afirmativo, le interesarán las publicaciones del International Laboratory for Visitor Studies (organismo no lucrativo con sede en los Estados Unidos de América).

Su órgano principal es la *ILVS Review – A journal of visitor behaviour*, que desde 1988 se viene publicando dos veces al año en inglés. El profesor C. G. Screven y el Sr. Harris Shettel codirigen la revista, la única publicación cuyo contenido, que se somete a la consideración de otros profesionales, está dedicado exclusivamente al estudio del público de los museos y a las relaciones de estos últimos con sus visitantes. Los temas, tratados por eminentes especialistas de distintas nacionalidades, cubren desde los métodos de evaluación, el diseño de etiquetas, los métodos de enseñanza de las ciencias y la actitud de los visitantes en los museos de arte, hasta las últimas aplicaciones de la informática a las exposiciones y a la investigación sobre la eficacia de esta últimas.

Además de la *ILVS Review*, el laboratorio publica la bibliografía *Visitors studies bibliography and abstracts*, que se actualiza todos los años.

Para solicitar información sobre las condiciones de suscripción y los formularios de pedido, favor dirigirse a:

International Laboratory for Visitor Studies
Psychology Dept. GAR 138
University of Wisconsin
P.O. Box 413
Milwaukee WI 53201
Estados Unidos de América
(Fax (414) 729-6329)

Eastern Art
REPORT

Una publicación de Academic File

Panorama mensual del arte del Cercano Oriente, Oriente Medio, Asia Meridional, China y Japón. Envío postal de tres mil ejemplares a todo el mundo. Anuncios internacionales de galerías, museos, editoriales y distribuidoras de libros. Veinticinco números al año.

Solicite un ejemplar gratuito, por escrito o por teléfono, a:

Centre for Near East, Africa Research (NEAR)

172, Castelnau, London SW13 9DH,
Reino Unido
Teléfono 01-741-5878
Fax 01-741-5671

Una nueva revista internacional: *Museum Development*

Lanzada en octubre de 1989, la revista mensual *Museum Development*, que se publica en inglés en el Reino Unido, se centra en un único e importante tema: cómo aumentar los ingresos de los museos. Con lectores en más de veinte países, aborda los aspectos siguientes: las fuentes de subvenciones; los programas para aumentar el número de afiliados; el mecenazgo; las ventas al detal; los servicios de cafetería y restaurante; las actividades editoriales; la organización de viajes; el incremento de las propiedades; la organización de recepciones y las concesiones de licencias.

La suscripción anual, correspondiente a doce números, se eleva a 90 libras esterlinas (120 libras esterlinas para las suscripciones de ultramar por correo aéreo). Para mayor información, favor dirigirse a:

Museum Development
The Museum Development Company Ltd.
Premier Suites, Exchange House
494 Midsummer Boulevard
Central Milton Keynes MK92EA
Reino Unido
Teléfono: 0908 690880
Fax: 0908 670013

(Estos avisos se publican en virtud de un intercambio de publicidad con *Museum*, y no significan necesariamente que la Unesco tenga algo que ver con los servicios anunciados.)

Agentes de venta de las publicaciones de la Unesco

ANGOLA: Distribuidora Livros e Publicações, Caixa postal 2848, LUANDA.

ANTIGUA Y BARBUDA: National Commission of Antigua and Barbuda, c/o Ministry of Education, Church Street, ST JOHNS.

ANTILLAS NEERLANDESAS: Van Dorp-Eddine N.V., P.O. Box 300, WILLEMSTAD , Curaçao.

ARGENTINA: Librería "El Correo de la Unesco", Edilyr S.R.L., Tucumán 1685, 1050 BUENOS AIRES.

BARBADOS: University of the West Indies Bookshop, Cave Hill Campus, P.O. Box 64, BRIDGETOWN.

BOLIVIA: Los Amigos del Libro, Mercado 1315, Casilla postal 4415, LA PAZ; Avenida de las Heroínas 3712, Casilla postal 450, COCHABAMBA.

BRASIL: Fundação Getúlio Vargas, Serviço del Publicações, Caixa postal 9.052-ZC-05, Praia de Botafago 188, RIO DE JANEIRO (RJ) 2000.

CABO VERDE: Instituto Caboverdiano do Livro, Caixa postal 158, PRAIA.

COSTA RICA: Cooperativa del Libro, Universidad de Costa Rica, Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, San Pedro Montes de Oca, SAN JOSÉ.

CUBA: Ediciones Cubanas, O'Reilly 407, LA HABANA.

CHILE: Editorial Universitaria S.A., Departamento de Importaciones, M. Luisa Santander 0447, Casilla postal 10220, SANTIAGO; Editorial "Andres Bello", Av. R. Lyon 946, Casilla postal 4256, SANTIAGO.

ECUADOR: Nueva Imagen, 12 de Octubre 959 y Roca, Edificio Mariana de Jesús, QUITO.

ESPAÑA: Mundi-Prensa Libros S.A., Apartado 1223, Castelló 37, 28001 MADRID; Ediciones Líber, Apartado 17, Magdalena 8, ONDÁRROA (Vizcaya); Librería de la Generalitat de Catalunya, Palau Moja, Rambla de los Estudios 118, 08002 BARCELONA; Librería Internacional AEDOS, Consejo de Ciento 391, 08009 BARCELONA.

ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA: UNIPUB, 4611-F Assembly Drive, LANHAM, MD 20706-4391; United Nations Bookshop, NEW YORK, NY 10017.

FILIPINAS: National Book Store Inc., 701 Rizal Avenue, MANILA. *Subagente:* International Book Center (Philippines), 5th Floor, Filipinas Life Building, Ayala Avenue, Makati, METRO MANILA.

FRANCIA: Librairie de l'Unesco, 7, place de Fontenoy, 75700 PARIS; *y librerías universitarias importantes.*

GUATEMALA: Comisión Guatemalteca de Cooperación con la Unesco, 3.ª avenida 10-29, zona 1, Apartado postal 2630, GUATEMALA.

GUINEA-BISSAU: Instituto Nacional do Livro e do Disco, Conselho Nacional da Cultura, Avenida Domingos Ramos n.º 10-A, B.P. 104, BISSAU.

HAITÍ: Librairie La Pléiade, 83, rue des Mirades, B.P. 116, PORT-AU-PRINCE.

HONDURAS: Librería Navarro, 2.ª avenida n.º 201, Comayagüela, TEGUCIGALPA.

JAMAICA: University of the West Indies Bookshop, Mona, KINGSTON 7.

MÉXICO: Librería "El Correo de la Unesco" S.A., Guanajuato n.º 72, Colonia Roma C.P. 06700, Delg. Cuauhtemoc, MÉXICO D.F.; Librería Secur, local 2, zona 2, CICOM, Apartado postal 422, 86000 VILLAHERMOSA, Tabasco.

MOZAMBIQUE: Instituto nacional do livro et do disco (INLD), Avenida 24 de Julho, n.º 1927, r/c, e 1921, 1.º andar, MAPUTO.

NICARAGUA: Librería de la Universidad Centroamericana, Apartado 69, MANAGUA.

PANAMÁ: Distribuidora Cultura Internacional, Apartado 7571, Zona 5, PANAMÁ 5.

PERÚ: Librería Studium, Plaza Francia 1164, Apartado 2139, LIMA; Librería La Familia, Pasaje Peñaloza 112, Apartado 4199, LIMA.

PORTUGAL: Dias & Andrade Ltda, Livraria Portugal, rua do Carmo 70-74, 1200 LISBOA; (dirección postal: apartado 2681, 1117 LISBOA CODEX).

REPÚBLICA DOMINICANA: Editora Taller, C por A, Isabel la Católica 309, esq. Restauración, Apartado 2190, Z-1, SANTO DOMINGO.

SAN VICENTE Y LAS GRANADINAS: Young Workers' Creative Organization, Blue Caribbean Building, 2nd Floor, Room 12, KINGSTOWN.

SURINAME: Suriname National Commission for Unesco, P.O. Box 3017, PARAMARIBO.

TRINIDAD Y TABAGO: Trinidad and Tobago National Commission for Unesco, 8 Elizabeth Street, St Clair, PORT OF SPAIN.

URUGUAY: *Todas las publicaciones:* Ediciones Trecho S.A., Maldonado 1090, MONTEVIDEO. *Libros y mapas científicos solamente:* Librería Técnica Uruguaya, Colonia n.º 1543, piso 7, oficina 702, Casilla de Correos 1518, MONTEVIDEO; Instituto Nacional del Libro, Ministerio de Educación y Cultura, San José 1116, MONTEVIDEO. *Librerías del Instituto:* Guayabo 1860, MONTEVIDEO; San José 1116, MONTEVIDEO; 18 de Julio 1222, PAYSANDÚ; *y* Amorim 37, SALTO.

VENEZUELA: Librería del Este, Av. Francisco de Miranda 52, Edificio Galipán, Apartado 60337, CARACAS 1060-A; Oficina de la UNESCO en Caracas, Quinta UNESCO, Altamira, 7.ª avenida de Altamira entre 7.ª y 8.ª transversales de Altamira; (dirección postal: apartado 68394, Altamira, CARACAS 1062-A).

La lista completa de agentes de venta de las publicaciones de la Unesco se puede solicitar a: Editorial de la Unesco, División de Ventas, 7, place de Fontenoy, 75700 PARIS (Francia).