Museum Internacional

217

El nuevo ermitage y la presentación de las culturas

Vol LV, n°1, de mayo de 2003

217

Mayo 2003

EL NUEVO ERMITAGE Y LA PRESENTACIÓN DE LAS CULTURAS

4 | EDITORIAL

10| INTRODUCCIÓN

El Ermitage a través de los siglos

Mijaíl Piotrovsky, Director del Museo Estatal del Ermitage |**10**

14| EL LEGADO HISTÓRICO Y LOS NUEVOS COMETIDOS

El Ermitage "... diverso y vasto ..."

Georges Vilinbakhov | **14**

El Ermitage y el cambio institucional: el salto al siglo XX

Stuart Gibson | **23**

El Ermitage y las nuevas tecnologías: oportunidades inéditas

Aleksei Bogdanov | **32**

El Gran Ermitage: un futuro prometedor

Maria Haltunen | **40**

Transformar la arquitectura histórica en museos viables: el punto de vista de la conservación

Valerii Lukin | **49**

56 | ALLENDE LAS FRONTERAS

De museo a museos: la evolución del Guggenheim

Lisa Dennison | **56**

El Museo Estatal del Ermitage y el Kunsthistoriches Museum, la cooperación de dos grandes instituciones artísticas

Franz Pichorner | **67**

El Louvre: un museo nacional en un palacio real

Geneviève Bresc-Bautier | **75**

84 | EL ERMITAGE Y LOS INTERCAMBIOS CULTURALES

El Ermitage y sus vínculos con las regiones de Rusia

Vladimir Matveev | **84**

Comercialización del Museo del Ermitage y mercadeo internacional

Anatoly Soldatenko | **92**

El Ermitage en el contexto de la ciudad

Mijaíl Piotrovsky | **99**

104| MAPA DEL MUSEO DEL ERMITAGE EN EL CENTRO HISTORICO DE SAN PETERSBURGO

Editorial

El nuevo Ermitage y la presentación de las culturas

Es insólito que una revista científica incurra en ceremonias conmemorativas, excepto cuando se trata de rendir tributo a la índole excepcional del homenajeado. Así ocurre con este número especial de *Museum Internacional*, dedicado al Museo Estatal del Ermitage, al cumplirse tres siglos de la fundación de la ciudad de San Petersburgo.

Fundada oficialmente en junio de 1703 y ampliada durante siglos por los mejores arquitectos y urbanistas, San Petersburgo es la concreción del sueño de Pedro el Grande (1672-1725) de "abordar un navío a orillas del Moskova y desembarcar en las márgenes del Neva, sin haber tenido que pisar tierra en el trayecto"[1]. Por su condición de palacio transformado en museo para acoger muestras artísticas de distintas culturas, el Ermitage encarna, en la misma medida que la ciudad, el ideal de universalidad de las más prestigiosas instituciones museísticas fundadas a partir del siglo XVIII.

Como la mayoría de los museos de su categoría, el Ermitage es el resultado diversas historias. En primer lugar, de la historia política, en sus inicios la del Imperio Ruso, luego de la Unión Soviética y más tarde de la Federación de Rusia, una historia que confiere hoy rango nacional a sus colecciones; luego, de la historia del arte y de las ciencias, cuyo desarrollo a lo largo del siglo XIX permitió complementar las grandes colecciones imperiales y aristocráticas donadas al museo con una política de adquisición de obras por toda Europa y de excavaciones arqueológicas en numerosas regiones euroasiáticas; y, por último, de la historia de la ciudad de San Petersburgo/Leningrado, cuyos bautismos sucesivos marcaron las etapas de ampliación y acondicionamiento del espacio urbano mucho más allá del casco histórico donde se encuentra el museo. En la actualidad, esas historias se entrelazan en un proyecto de desarrollo del museo y de su marco urbano, proyecto que coincide con la formulación de interrogantes de hondo calado sobre el sentido de la presentación museográfica de las culturas, las modalidades de financiación de las operaciones de restauración, el delicado equilibrio entre los medios tradicionales de

difusión del conocimiento y el uso de las modernas tecnologías de la comunicación y, por último, sobre las estrategias de colaboración entre las instituciones museísticas.

En el marco de esta reflexión sobre los usos del patrimonio y más allá de la exaltación de los testimonios excepcionales del arte y la arquitectura que son la ciudad de San Petersburgo y el museo del Ermitage, las contribuciones de los autores que figuran en este número especial de *Museum Internacional* ponen de relieve dos tendencias vigentes. La primera tiene que ver con la política museográfica de los museos de bellas artes, en un momento en que se reconoce ampliamente la diversidad cultural; la segunda, atañe a la función del museo en un centro urbano histórico.

En las últimas décadas, los grandes museos de bellas artes han renovado profundamente sus políticas museográficas y se han abierto a problemáticas que trascienden el ámbito de la historia del arte y la arqueología en sentido estricto. Este enfoque encuentra un apoyo en la índole enciclopédica de las colecciones imperiales y aristocráticas, que fueron el núcleo original de los museos nacionales de bellas artes y que refuerzan el enfoque museográfico desde una perspectiva de diálogo de culturas, en sintonía con el carácter multicultural de las sociedades contemporáneas. Nadie duda hoy en día de que la interpretación que el espectador realiza de las obras expuestas en un museo está íntimamente ligada a los cometidos que la institución se asigna y a las condiciones sociales, económicas y políticas en las cuales los lleva a cabo. Entre estos cometidos, la idea de servicio público ha predominado en el diseño de los espacios museográficos, en instituciones de máxima categoría, como el Museo del Louvre. Aunque a veces se ha denostado como síntoma de comercialización de la cultura, la multiplicación de los servicios que el museo brinda se orienta en primer lugar a satisfacer las expectativas de los diversos segmentos de la población.

El concepto de intercambio en diversas escalas, tanto regional como internacional, es también un elemento renovador de los programas museográficos y de sus modalidades de aplicación. El acuerdo suscrito por el Ermitage, el Kunsthistoriches Museum de Viena y el Museo Guggenheim marca un viraje decisivo en el compromiso institucional de confrontar métodos de interpretación y de abrirse a temáticas transculturales y transnacionales. La cooperación interinstitucional es el único medio de responder efectivamente a la exigencia de calidad del usuario de los

grandes museos nacionales y, al mismo tiempo, de permitirles a éstos multiplicar su capacidad de presentación tomando como punto de partida colecciones que, aun cuando sean sin duda alguna representativas, tienen no obstante sus limitaciones. Tres museos cuentan en este número la historia de su formación y explican sus orientaciones de cara al futuro. Dos de ellos participan en proyectos de colaboración con el Ermitage y explican sus peculiaridades y los puntos de coincidencia con este último.

Al respecto, cabe señalar que tres de los museos de bellas artes más importantes del mundo –el Museo Británico, el Museo Metropolitano de Nueva York y el Museo del Louvre- han experimentado recientemente profundas transformaciones arquitectónicas y museográficas. El proyecto de renovación y extensión del Ermitage plantea tareas inéditas y abre nuevas posibilidades a este tipo de instituciones. Por lo demás, la excelencia y la novedad de las iniciativas del museo se vieron confirmadas recientemente cuando su sitio Internet (http://www.hermitagemuseum.org) obtuvo el Web'Art de Bronce en la edición de 2002 del Festival Audiovisual Internacional de Museos y Patrimonio, que organiza el AVICOM[2]. Sin duda este galardón contribuirá a potenciar el papel de liderazgo que el Ermitage debe desempeñar en el ámbito regional e internacional, y reforzará su influencia académica internacional.

La segunda tendencia vigente tiene que ver con la ubicación del museo en el casco histórico de la ciudad, que lo convierte en un elemento esencial de los programas de planificación urbanística en todos sus aspectos: arquitectónicos, sociales, económicos y culturales. Además de su función como centro de acogida y exposición del patrimonio, el museo ubicado en un casco histórico forma parte de ese patrimonio. En esos casos suele ser un palacio convertido en museo. La comprensión de su interacción con el entorno inmediato y los demás ámbitos urbanos[3]. constituye el fundamento de las políticas de ampliación de museos y de restauración y remozamiento de los cascos históricos. En el caso del Ermitage y San Petersburgo, ese programa recibe el apoyo de diversas organizaciones internacionales. Desde 1997 se lleva a cabo en el centro histórico de la ciudad un proyecto de rehabilitación que cuenta con el apoyo técnico y financiero del Banco Mundial. Esta iniciativa tiene por objeto salvaguardar y restaurar los edificios históricos deteriorados, pero también

obtener recursos gracias al desarrollo del turismo y el comercio, y la aplicación de un marco legislativo y financiero apropiado para los países con economías en transición[4].

Por su parte, la UNESCO mantiene con la Federación de Rusia[5]. una colaboración de larga data mediante dos programas, uno relativo al teatro Bolchoi de Moscú y otro centrado en el museo del Ermitage. La UNESCO dirige la misión de expertos que examina los edificios históricos del teatro Bolchoi, como paso previo a la modernización de la institución. En cuanto al Ermitage, la acción de la UNESCO forma parte de la estrategia formulada por la directiva del museo, destinada, por una parte, a poner en marcha un plan internacional de intercambio de conocimientos y experiencias entre instituciones del mismo tipo y, por la otra, a transformar el museo en un centro de recursos regionales para la creación de infraestructuras y servicios museísticos en Europa Oriental. Para ejemplificar esta segunda dimensión, se ejecutará un proyecto inicial dedicado a las estrategias de fomento de los mercados culturales de productos y servicios museísticos[6].

La colaboración que se lleva a cabo en el marco del proyecto Ermitage de la UNESCO comprende actividades de asesoría, apoyo a la formación y coordinación de la cooperación internacional. En los proyectos de patrimonio cultural, las autoridades rusas han otorgado a la UNESCO un papel que es ejemplar en más de un aspecto y que constituye al mismo tiempo un reconocimiento de la experiencia acumulada en ese ámbito y una oportunidad: la de encuadrar y orientar la transformación de uno de los más importantes museos estatales de bellas artes, merced al dominio de los temas que se discuten en la esfera internacional y de las opciones escogidas con miras al desarrollo cultural sostenible. Hasta donde alcanzamos a recordar, es la primera vez que la UNESCO participa de manera tan estrecha en la reestructuración de un museo de tanto prestigio.

Museum Internacional desea agradecer al profesor Piotrovski, director del Museo Estatal del Ermitage de San Petersburgo, su participación personal en la preparación de este número especial. Asimismo queremos expresar nuestra gratitud a Stuart Gibson, consultor del proyecto Ermitage de la UNESCO, que no escatimó esfuerzos para garantizar el éxito de la edición. Albergamos la esperanza de que este

número, publicado con motivo de una celebración mundial, marcará un hito en la apreciación, el conocimiento y el futuro del Museo del Ermitage de San Petersburgo.

Isabelle Vinson

Notas

1. Citado por V. Klioutcheski en el artículo "Pierre Ier le Grand" de la Encyclopaedia Universalis, 1985.
2. AVICOM es el Comité Internacional del Audiovisual y las Nuevas Tecnologías del Consejo Internacional de Museos. Puede obtenerse información adicional al respecto en la página web http://icom.museum/internationals.html#avicom
3. Véase el artículo de Blair A. Ruble "Saint Petersburg's Pasts Compete for its Future" en *Historic Cities and Sacred Sites – Cultural Roots for Urban Futures* [Ciudades históricas y sitios sagrados - Las raíces culturales del futuro urbano], compilado por Ismail Serageldin, Ephim Shluger y Joan Martin-Brown, Banco Mundial, 2001.
4. Véase http://www.worldbank.org.ru/eng/projects
5. El Museo del Ermitage y el conjunto histórico de San Petersburgo han sido examinados en varios números de *Museum Internacional*, desde la fundación misma de la revista. Estos artículos pueden consultarse en los archivos digitales del sitio web de *Museum Internacional* http://www.unesco.org/culture/museum/
6. Los posibles socios de este proyecto, en el marco de la Alianza Mundial para la Diversidad Cultural, son el Museo Nacional de Hungría, en Budapest, el Museo de Artes y Oficios de Croacia, en Zagreb, el Museo Nacional de Arte de Rumania, en Bucarest, el Museo Nacional de Slovenia, en Ljubljana, el Museo Nacional Eslovaco, en Bratislava, y el Museo Nacional de Polonia, en Varsovia.

INTRODUCTION



©UNESCO/Winnie Denker/Patrimoine 2001

1 - El Palacio de Invierno era la residencia invernal de los zares de Rusia. Se construyó entre 1754 y 1762, en estilo barroco ruso, según diseño arquitectónico de Francesco Bartolomeo Rastrelli. El colosal incendio de 1837 lo destruyó completamente y sólo quedaron en pie las fachadas, pero fue reconstruido posteriormente por Vassili Stassov y Alexander Bruyllov. © UNESCO /Winnie Denker Patrimonio 2001

El Ermitage a través de los siglos

por Mijaíl Piotrovsky, Director del Museo Estatal del Ermitage de San Petersburgo

El Museo Estatal del Ermitage es uno de los museos que más celosamente ha protegido su patrimonio y, al hacerlo, ha logrado preservar el espíritu y el simbolismo de la Rusia de los siglos XVIII y XIX. El Ermitage es un monumento viviente consagrado a esa historia. El Imperio ruso se desplegó en esos salones del Palacio de Invierno, y allí mismo se precipitó a su fin. Entre sus muros falleció el zar Pedro I y están el gabinete donde, malherido, agonizó el zar Alejandro II, los salones de recepción de Catalina la Grande, la Sala del Trono en la que se proclamó la primera Duma (Parlamento) de Rusia, la sala donde se rindió el Gobierno Provisional y la Galería 1812, erigida para celebrar la victoria rusa sobre Napoleón. Tal vez la característica más destacada del Ermitage sean sus magníficas colecciones, que representan una galaxia de pueblos y culturas y que se combinan armónicamente con sus deslumbrantes arquitectura y decoración interior. La institución posee colecciones excepcionales de obras de Rembrandt, Leonardo da Vinci, Matisse y Rubens; orfebrería escita y griega; frescos budistas, objetos islámicos y orientales y antigüedades griegas y romanas.

El Ermitage es asimismo un símbolo de la actitud de Rusia hacia el arte y la cultura, de su apertura cultural y su orgullo. Los rusos consideran que el Ermitage es mucho más que un simple museo y en ningún momento de la historia nacional se puso de manifiesto esta realidad de modo más conmovedor que durante el bloqueo que Leningrado padeció durante la Segunda Guerra Mundial, cuando el museo se convirtió en símbolo del triunfo de la cultura.

Durante el periodo soviético, el Ermitage logró preservar sus tradiciones y su pasión por la historia y la investigación, a pesar de los esfuerzos del Estado por imponer la ideología vigente. Por eso, en los albores de este siglo XXI, el Ermitage sigue siendo una extraordinaria fuente de datos históricos esenciales para interpretar el pasado de Rusia. El museo siempre ha influido en las preferencias de los artistas y del público en general, y más que nunca durante el siglo XX. Fue aquí donde, en la

década de 1960, las obras de impresionistas como Gauguin y también las de Picasso y Matisse se exhibieron ante los jóvenes rusos y forjaron un precario vínculo con la cultura mundial contemporánea que nutrió espiritualmente al país en los años más sombríos del régimen soviético. Todavía hoy el Ermitage mantiene la tradición, que se remonta a la época de Catalina la Grande, de dar a conocer el arte contemporáneo a artistas y visitantes, con exposiciones de obras de Andy Warhol, Louise Bourgeois y George Segal. El Ermitage ha sido siempre un símbolo de la inclinación del pueblo ruso a abrirse al mundo y a establecer vínculos con otras culturas.

Una y otra vez el Ermitage ha demostrado su capacidad de superar los problemas más difíciles. Sobrevivió al devastador incendio de 1837, a dos guerras mundiales y a una civil. El colapso de la Unión Soviética le planteó nuevas tareas, la más difícil de la cuales fue la necesidad de reorganizarse para responder mejor a los cambios políticos y económicos que sobrevinieron en Rusia en la década de 1990. Por suerte, pudo contar con la ayuda de la comunidad internacional. Una de las primeras organizaciones que ofreció su cooperación fue la UNESCO y, bajo los auspicios del Proyecto Ermitage/UNESCO, aportó su experiencia y capacidad considerables y ayudó al Ermitage a sentar las bases de su futuro. Aprovechando su dimensión mundial, la UNESCO creó un Consejo Asesor Internacional que, en los últimos ocho años, ha guiado al Ermitage en la elaboración de políticas que satisfagan las normas internacionales más rigurosas. Consciente de la importancia fundamental de establecer una sólida política fiscal, la UNESCO ayudó de manera decisiva al museo a modernizar sus métodos financieros y presupuestarios. El museo pronto comprendió que, para sobrevivir a la tormenta económica de principios de los años 1990, tendría que complementar la financiación estatal con fondos extrapresupuestarios, una actividad que le era totalmente desconocida. La UNESCO colaboró estrechamente con el museo y se aplicaron políticas de recolección de fondos, que llevaron a la creación de un Departamento de Fomento y de una red internacional de organizaciones amigas. La UNESCO organizó seminarios, talleres e intercambios de formación, en los cuales el personal del Ermitage se inició en los conceptos que le resultaban nuevos de mercadeo, comercialización, gestión de exposiciones, conservación y preservación. La UNESCO instó al museo a ampliar sus vínculos internacionales y a utilizar las nuevas tecnologías. La consecuencia de todo esto es que el Ermitage tiene uno de los mejores sitios Web museísticos del mundo y, gracias

a la colaboración previa de la UNESCO, está digitalizando sus colecciones. La UNESCO exhortó al museo a establecer un plan general de desarrollo estratégico, cuya primera manifestación fue el Proyecto del Gran Ermitage, un ambicioso plan de ampliación que comprende el edificio llamado "del Estado Mayor" y la Plaza del Palacio, con lo que el museo se ha situado a la altura del siglo XXI. En la última década, el Ermitage ha colaborado con muchos socios, pero ninguno ha influido tan profundamente en él como la UNESCO.

Al tiempo que el Ermitage explora nuevas vías de desarrollo, reconoce que debe compartir el caudal de experiencias que ha adquirido en el último decenio con otros museos de Rusia y de la ex Unión Soviética. Alentado una vez más por la UNESCO y con su ayuda, amplía actualmente las actividades de su Departamento de Educación con programas innovadores sobre políticas y capacidades de gestión diseñados específicamente para los museos de la antigua URSS.

El Ermitage comprende también su papel de museo de la cultura mundial. Para ejercer esta función, debe hacer que sus colecciones sean accesibles al público en general, a los expertos y los académicos. El museo sigue ampliando el espacio destinado a exposición, en especial en el edificio del Estado Mayor, dentro del Proyecto del Gran Ermitage. Al mismo tiempo, reorganiza la gestión de sus fondos. Las nuevas instalaciones de almacenamiento abierto darán acceso a expertos y académicos a las piezas de las colecciones que no forman parte de la exposición permanente. También ha inaugurado una nueva política de rotación entre los objetos que se exhiben permanentemente y los que se encuentran almacenados en los fondos de reserva. En colaboración con museos de todo el mundo, sigue organizando exposiciones en el extranjero y, como ya señalamos, el sitio Web, creado con la colaboración de IBM, permite a "visitantes" de todo el mundo tener acceso tanto a las colecciones y exposiciones del museo como a publicaciones y trabajos de investigación académica.

En la última década, el Ermitage ha logrado crear algo novedoso y, al mismo tiempo, enteramente fiel a sus tradiciones. El Ermitage es la historia de Rusia en su proyección a través de la cultura universal. Como en el pasado, el museo tiende la mano a otras culturas para corroborar su propia identidad. En mayo de 2003, el Ermitage y toda San Petersburgo celebran el 300 aniversario de la fundación de esta

insólita ciudad. Al hacerlo, nos detenemos a reconocer el papel esencial que la UNESCO ha desempeñado al preservar, apoyar y estimular al Ermitage y, por extensión, a las instituciones culturales de toda Rusia. Esperamos seguir colaborando con la UNESCO en nuestro empeño por abarcar la diversidad cultural de que se surte sin cesar nuestra identidad cultural.

El Ermitage... diverso y vasto...

por George Vilinbakhov

George Vilinbakhov es titular de un doctorado en historia de la Universidad estatal de Leningrado. Es Subdirector de Investigación Científica del Museo estatal del Ermitage y fue Jefe del Departamento de Historia de Rusia del museo. Es Presidente del Servicio estatal de Heráldica de la Federación de Rusia. También es miembro del Comité Ejecutivo de la Asociación Internacional de Museos Militares y de Armas y de la Academia Internacional de Heráldica.

El reinado de Pedro Grande fue para Rusia una época de múltiples reformas que tuvieron repercusiones sociales duraderas y de vasto alcance. Se instauró un nuevo alfabeto y un nuevo calendario, el vestuario de la corte y los uniformes militares se modificaron para ajustarse a los usados en Europa Occidental, se obligó a los hombres a afeitarse las barbas, la capital se trasladó de Moscú a San Petersburgo, y las visitas reales (embajadas) al extranjero cobraron una nueva y elevada importancia simbólica. Los Palacios, tan importantes en Europa Occidental, eran prácticamente desconocidos en Rusia; sin embargo, dada la fascinación de Pedro el Grande por esa parte del continente, la aparición de ese tipo de edificios en San Petersburgo iba a ser sólo cuestión de tiempo. A partir de Pedro el Grande, en el palacio imperial coexistirán los aposentos privados de los zares y sus familias, los salones de gala para recepciones oficiales y ceremonias diplomáticas y las galerías de pintura y de obras de arte.

Historia del Ermitage

Isabel, la hija de Pedro el Grande, se convirtió en emperatriz de Rusia en 1741 gracias a un golpe de estado palaciego. Poco después de ascender al trono, ordenó realizar los planos de un palacio a orillas del río Neva. Estimaba que un palacio imperial exaltaría y reflejaría el prestigio de Rusia en el país y en el extranjero. Su nuevo Palacio de Invierno fue diseñado por el arquitecto italiano Rastrelli, que completó su obra en 1762, poco tiempo después de la muerte de Isabel. Su sobrino, el

emperador Pedro III la sucedió en el trono, pero su reinado fue breve. En 1762 su esposa, la futura Catalina II, organizó un complot, a raíz del cual Pedro III fue asesinado. La nueva emperatriz Catalina II decidió mudarse de inmediato al nuevo palacio, pese al hecho de que su construcción y el interior aún no estaban totalmente terminados. Los aposentos de la nueva emperatriz estaban situados en el sector sudoeste del palacio. Una escalera unía sus aposentos privados a los entresuelos. Allí había una sucesión de habitaciones pequeñas llamadas las cámaras chinas. Catalina se refería a ellas como su *ermitage*, palabra francesa que quiere decir lugar apacible o vivienda de un ermitaño. En el siglo XVIII estaba en boga la idea de edificar construcciones pequeñas, donde era posible recibir a amigos íntimos, en los terrenos de un palacio. En 1764 Catalina encargó al arquitecto francés Vallin de la Mothe la construcción de una estructura pequeña a lo largo de la fachada oriental del Palacio de Invierno. El edificio debía constar de dos pabellones y un jardín suspendido entre ellos. Catalina lo llamó el Ermitage (hoy en día el pequeño Ermitage).

La historia del Ermitage como museo comenzó en 1764, cuando una colección de pintura holandesa y flamenca fue comprada en Berlín al marchante Gotzkowski. Las pinturas pasaron a decorar profusamente los muros del Ermitage, con noventa y dos obras sólo en el comedor. Al estrecharse los contactos de Rusia con Europa Occidental, los agentes y diplomáticos de Catalina adquirieron con entusiasmo pinturas, dibujos, grabados, camafeos, antigüedades y libros, que eran despachados a San Petersburgo. Para instalar esas obras de arte, fue necesario construir dos nuevas galerías cerca del jardín suspendido. Muy pronto no hubo espacio suficiente en el Ermitage para albergar las colecciones en constante expansión y dos nuevos edificios se levantaron cerca del Palacio de Invierno a lo largo del malecón del Neva. En 1787el arquitecto Velten supervisó la construcción de un edificio clásico monumental cerca del Ermitage, conocido desde mediados del siglo XIX como el "Viejo Ermitage". Más o menos en la misma época el arquitecto Quarenghi construyó un teatro en el sitio en que se encontraba el Palacio de Invierno inicial de Pedro el Grande. Un pasaje en arco sobre el Canal de Invierno unía el nuevo edificio al Viejo Ermitage de Velten. Los invitados debían entrar en el Viejo Ermitage desde el muelle del Canal de Invierno y avanza hacia el segundo para contemplar las colecciones imperiales.

Catalina la Grande se refería también a sus veladas para la corte y la nobleza como sus *ermitages*. Sesenta a ochenta personas eran invitadas a los pequeños *ermitages.* Habitualmente el programa de la velada incluía la representación en el Teatro del Ermitage de obras escritas por miembros del círculo de la Emperatriz o por elle misma. Según Florian Gilles (1801-1864, Jefe de la Primera Sección del Ermitage Imperial), "la Emperatriz se sentaba en la banqueta en semicírculo de la segunda fila del teatro, mientras que un grupo selecto de personas lo hacía frente a la soberana en la banqueta de la primera fila". Después de la representación, los huéspedes cenaban en la "galería en arcos" en el pasaje sobre el Canal de Invierno, que también servía de foyer al teatro. Luego bailaban en el salón del pabellón del Ermitage, y avanzaban hacia el Viejo Ermitage de Velten para admirar las pinturas expuestas allí. "Muy a menudo permanecíamos allí contemplando las pinturas, y también había una mesa de billar, que atraía a los aficionados, con frecuencia mujeres." Catalina organizaba asimismo veladas llamadas grandes *ermitages*. Hasta doscientas personas eran invitadas, entre ellos el zarevich Pavel Petrovich, las grandes duquesas, los chambelanes, cadetes y oficiales de la guardia. Para un Festival del 1º de enero se habían enviado 30.000 invitaciones. Aunque las ceremonias del Ermitage sólo estaban destinadas a la corte, el Festival del 1º de enero acogía también a altos funcionarios y a militares de elevada jerarquía. No era raro que en el Teatro del Ermitage se recibieran 600 personas. Para poder instalar a un público tan numeroso, se habiliaba un entarimado artificial que unía el escenario con el resto del teatro.

La constitución de las colecciones

Al ascender al trono en 1796, el Emperador Pablo I designó al príncipe N. Yusupov, que lo había acompañado en sus viajes por Europa en 1782, para que administrase el Ermitage y el Teatro de la Corte. El príncipe Yusupov era un aristócrata sumamente refinado y culto perteneciente a una de las familias más ricas y prestigiosas de Rusia. Era también un coleccionista ávido para su propia galería, su teatro y su biblioteca. En 1797, F. Labenski, un experto en pintura y aficionado a la música, fue nombrado director de las colecciones del Ermitage, cargo en el que permaneció durante cincuenta y dos años. Labenski era un artista y trabajó a las órdenes del arquitecto Brenna en el palacio Gachina en las afueras de San Petersburgo. En 1838 Labenski publicó un catálogo en francés sobre las pinturas de las colecciones del Ermitage. Antes de la guerra de 1812 fue enviado a Francia con

frecuencia a adquirir cuadros para las colecciones imperiales. Y lo más probable es que durante la guerra supervisara la evacuación de las obras del museo a medida que los ejércitos de Napoleón avanzaban por territorio ruso. En 1814, a raíz de la derrota de Napoleón por Alejandro I, la colección del palacio de la Malmaison comprada por el monarca a Josefina, ex mujer de Napoleón, y a la duquesa de Saint-Leu, se sumó a las existentes en el Ermitage. Otra adquisición importante de Alejandro I fue la de la colección Coosevelt en Ámsterdam.

Con el emperador Nicolás I se inició la etapa siguiente de la vida del Ermitage como museo. Siguiendo la tradición de su abuela la emperatriz Catalina II, reanudó las compras en gran escala. En 1850 adquirió las pinturas del palacio Barbarigo en Venecia y la colección de Guillermo II, rey de Holanda. En esa época la Galería del Ermitage era dirigida por F. Bruni, quien en realidad supervisó esas compras. En 1852 diversas pinturas españolas procedentes de la colección del mariscal Soult fueron adquiridas en París. A medida que las colecciones crecían, la Casa Imperial empezó a intercambiar objetos con el Palacio de Invierno y las residencias imperiales de Peterhof y el Palacio Catalina de Tsarkoe Selo**.** El emperador Nicolás I era un artista aficionado que dibujaba sobre todo soldados, maniobras militares y escenas de batallas. Se interesó especialmente por las colecciones, pero sus gustos reflejaban sus puntos de vista políticos, sociales y estéticos, lo que a menudo tuvo efectos desastrosos. Ordenó retirar la estatua de Voltaire, de Houdon, con el comentario de que había que "eliminar al mono viejo". Por suerte la estatua permaneció guardada y hoy es posible admirarla en el Ermitage. Dio instrucciones de que los retratos, pinturas y otros objetos adquiridos en Varsovia en 1832 y 1834 "fueran destruidos y quemados", y así perecieron un total de treinta y siete cajas que contenían numerosas obras de arte. En 1854 el emperador ordenó la venta de 1.210 pinturas de las colecciones imperiales "porque no tenían valor". Lamentablemente, entre ellas había auténticas obras maestras. Algunas fueron compradas nuevamente por la familia imperial, pero por una suma muy superior al precio de venta original. Durante su visita a Munich, Nicolás I se interesó por la obra del arquitecto Leo von Klenze, que había completado recientemente la Gliptoteca y la Antigua Pinacoteca para Luis de Baviera. Nicolás contrató a von Klenze para que proyectara un edificio destinado especialmente a museo, cuya construcción se concluyó en 1851. Situado detrás del Viejo Ermitage, fue denominado el Nuevo Ermitage o Museo. Parte de las

colecciones de los edificios existentes del Ermitage, así como adquisiciones recientes, fueron instaladas en el nuevo edificio.

Acceso a la colecciones

Antes de la construcción del Nuevo Ermitage el acceso a las colecciones imperiales era sumamente restringido y reservado por lo general sólo a los miembros de la corte y a invitados especiales. El 5 de febrero de 1852 el Nuevo Ermitage fue declarado museo público. La autorización para entrar podía pedirse en la cancillería. Se exigía que los visitantes al llegar inscribieran su nombre en un registro especial. Al retirarse, debían devolver su billete de entrada al portero. El ingreso al museo estaba muy reglamentado. Las normas al respecto figuraban en las *Instrucciones para la gestión del Ermitage Imperial* (1851) y en el *Reglamento* (1853).

El museo recientemente inaugurado contenía fundamentalmente antigüedades, obras de arte de Europa occidental y, a partir de 1801, inició la constitución de las colecciones de arte ruso. Situada en una galería del segundo piso del Nuevo Ermitage, la colección rusa comprendía, entre otras, obras de A. Losenko, O. Kiprenski, A. Ivanov, A. Yegorov, V. Shebuyev, K. Brullov y F. Bruni.

En 1861 la colección de antigüedades se enriqueció considerablemente gracias a la compra de buena parte de la colección del marqués de Campana que contenía estatuas de Atenea y de Júpiter, sarcófagos y relieves. Al mismo tiempo, el Ermitage empezó a recibir regularmente ejemplares notables de arte toréutico antiguo obtenidos gracias a excavaciones en las cercanías del mar Negro. La Comisión Arqueológica Imperial, fundada en 1859, enviaba regularmente al Ermitage hallazgos espectaculares procedentes de las culturas escita, sármata y de otras civilizaciones antiguas. Para completar ese acervo, la famosa colección siberiana de Pedro el Grande fue trasladada al Ermitage del Museo Kunstkamera, el primer museo de Rusia fundado por ese monarca en al ribera del Neva opuesta al Ermitage.

Otras colecciones fueron formándose gradualmente en los años siguientes. La colección oriental del Ermitage se constituyó paulatinamente gracias a los hallazgos procedentes de excavaciones en todo el territorio del Imperio ruso y mediante otras adquisiciones individuales que llenaron los vacíos de la colección. Además, el museo

compró algunos objetos egipcios excepcionales descubiertos durante las expediciones encabezadas por V. Bock, funcionario del Ermitage. En 1885 las colecciones del Ermitage se ampliaron aún más cuando el Arsenal de Tsarskoe Selo fue trasladado al museo y con la colección de A. Bazilewski. Con tales aportes, el Ermitage pudo hacer gala de una notable colección de arte bizantino, islámico y medieval europeo. Para poner de relieve la importancia de estas colecciones, se creó un nuevo departamento, el de Arte Medieval y del Renacimiento.

A medida que crecían las colecciones del museo, era natural que éste estrechara lazos con las instituciones científicas de Rusia y, muy en especial, con la Academia Imperial de Ciencias. La investigación arqueológica y científica conjunta, orientada inicialmente hacia las colecciones de arte oriental, de antigüedades y numismáticas, cobró mayor impulso. Investigadores como G. Keler (miembro de la Academia de Ciencias de San Petersburgo), F. Grefe, L. Stephani, M. Brosset, F. Krug, A. Kunik, J. Smirnov, para nombrar sólo a unos pocos, contribuyeron en gran medida al progreso del saber y de la investigación científica en Rusia y en el exterior.

Gracias a los esfuerzos de S. Gedeonov, primer director oficial del museo, el Ermitage fue abierto al público en 1866. Fue también Gedeonov el responsable de la compra en Roma, en 1861, de la colección de escultura antigua del marqués Campana. Gedeonov era además un investigador y un especialista en historia rusa muy respetado. En 1863 fue elegido miembro honorario de la Academia de Ciencias de San Petersburgo.

La evolución de las colecciones del Ermitage se debió desde el principio esencialmente a las adquisiciones imperiales y a las excavaciones efectuadas en todo el Imperio ruso. A la vez, su estructura fue determinada sobre todo por la índole y el tamaño de las colecciones. En los albores del siglo XX, el museo se encontró con un mundo diferente, situación que tendría marcadas repercusiones en la institución y en su estructura.

A raíz de la revolución de 1917 el museo fue reorganizado. En 1918 S. Troinitski pasó a ser su director. Anteriormente era responsable de la Galería del Tesoro y especialista respetado en artes aplicadas y en heráldica. La reorganización

afectó al personal, a la estructura y a la política de exposiciones del museo. En el otoño de 1919 fue refundido en cuatro departamentos: Antigüedades, Artes Aplicadas, Pintura y Numismática. En los años consecutivos a la revolución, las colecciones del museo se expandieron cuantitativamente y su calidad mejoró de manera extraordinaria. Antiguas colecciones privadas, así como objetos procedentes del Fondo del Museo Estatal, del Museo de la Academia de Bellas Artes y del Museo de Artes Decorativas del barón Stieglitz, fueron trasladados al Ermitage. Con el correr del tiempo, llegaron a colmarse los vacíos de las colecciones y se añadieron otras; además, se crearon departamentos como el Oriental (1920), de Culturas Primitivas (1931), y de Cultura Rusa (1941) para poder instalar el acervo cada vez mayor y diversificado del museo. Este siguió incrementando sus colecciones gracias a expediciones arqueológicas, donaciones y compras efectuadas por conducto de la Comisión de Adquisiciones del Ermitage.

Algunas de las compras más espectaculares de ese periodo fueron los valiosos objetos procedentes de excavaciones de las sepulturas de los montículos de Pasyryk en Altai, el busto de bronce del príncipe Menshikov de Rastrelli, la Antonia Zárate de Goya, y las obras de Matisse donadas por su secretaria y asistente L. Delectorskaya, para mencionar unas pocas solamente. Algunas de las piezas fueron trasladadas a otros museos de la Unión Soviética. Realmente trágicas resultaron las ventas realizadas entre 1928 y 1932 por el gobierno soviético de algunas de las obras más importantes del museo, incluidas las de grandes maestros compradas por el estadounidense Andrew Mellon y que ulteriormente constituyeron la base de la National Gallery de Washington.

No fue fácil transformar un museo de colecciones imperiales, accesible sólo a unos pocos privilegiados, en uno de los museos más grandes del mundo. Hoy el Museo estatal del Ermitage es uno de los más eclécticos con cerca de 3 millones de objetos de arte. Se trata de un enorme complejo, que consta de cinco edificios además del Palacio Menshikov, el Edificio del Estado Mayor y un recinto para almacenamiento abierto único en su género. Sus colecciones cubren una gran variedad de ámbitos culturales: arqueología, arte oriental, antigüedad clásica, arte de Europa occidental, arte ruso y armas y pertrechos. Las colecciones reunidas en el Ermitage reflejan y evocan numerosísimas culturas. Las obras maestras del arte escita

prmiten remontarse a los albores de la cultura rusa. La colección de arte oriental del museo es una de las más completas del mundo y representa la cultura y las manifestaciones artísticas del Cercano, Medio y Lejano Oriente. La cuna de la civilización europea se encarna en la obras de la antigua Grecia y de Roma, muchas de las cuales fueron descubiertas en las ciudades situadas al norte del mar Negro. Las colecciones de Europa Occidental se extienden desde el siglo XIII al siglo XX y comprenden obras de Leonardo Da Vinci, Rafael, Tiziano, El Greco, Velázquez, Goya, Rubens, Van Dyck, Rembrandt, los impresionistas y los postimpresionistas, así como de Kandinsky y Malevitch. Representativas de la escultura europea son las creaciones de Miguel Angel, Falconet, Houdon, Canova, Rodin y muchos otros artistas destacados. El museo es famoso por sus colecciones de grabados y de artes gráficas. Su colección de artes aplicadas es una de las mayores del mundo, y sus colecciones numismáticas, de heráldica y de armas y pertrechos de Europa occidental, el Oriente y Rusia gozan de fama universal tanto entre los especialistas como entre el público en general.

Un programa de investigación basado en la diversidad

Las expediciones arqueológicas organizadas por el Ermitage en el siglo XX dieron extraordinarios frutos. La excavación del montículo de Karmir-Blurn cerca de Yerevan fue extraordinariamente importante para el estudio de la historia y la cultura del antiguo Urartu. Las realizadas en las proximidades de Samarcanda permitieron desenterrar pinturas murales y esculturas de loes del Pendzhikent medieval. La excavación del sitio de Davmont proporcionó un rico material sobre la historia de Pskov en la Edad Media. El Ermitage sigue realizando expediciones arqueológicas anuales a la Sarmacia eslava, Sayan-Altai, Rusia noroccidental, Kelermess, Tuva, Asia Central. Uglich, Berezan, Ninfea, Taman Meridional, Pendzhikent, Crimea Meridional, la Horda de Oro, Bujara y Mirmekey.

La biblioteca central y las bibliotecas de los departamentos del museo, así como los archivos, brindan fuentes inapreciables para la investigación científica llevada a cabo en la institución. El departamento de publicaciones edita regularmente monografías, colecciones de obras científicas, catálogos, revistas y boletines. El museo ha estimado siempre que sus bibliotecas y publicaciones constituyen un elemento esencial de su actividad científica.

La riqueza y la variedad de las colecciones han definido su enfoque del saber y de la investigación científica desde el siglo XIX. El museo siempre ha llevado a cabo investigaciones multiculturales, aprovechando sus colecciones de Europa Occidental, Rusia, el Oriente Medio, Japón y el mundo árabe. Por esa razón, al Ermitage le ha correspondido un lugar único en su género entre los museos y la comunidad científica. Sus colecciones eclécticas brindan a especialistas de todas las latitudes la oportunidad de comparar distintas culturas con perspectivas geográficas y cronológicas diferentes. No es de extrañar que sus directores hayan sido eruditos y científicos como I. Orbeli, M. Aramonov, B. Piotrovski, y el actual director y miembro de la Academia de Ciencias, M. Piotrovski.

La investigación del museo aborda permanentemente el estudio científico como una relación entre culturas de periodos históricos y regiones diferentes ilustrada por las múltiples manifestaciones del arte. El Ermitage es una institución científica y de investigación sobresaliente no sólo en Rusia sino en el mundo entero. Los científicos, investigadores y especialistas del museo participan regularmente en conferencias científicas internacionales. La institución organiza numerosos seminarios, como el de Heráldica, el de Arquitectura y Arqueología y el de Joyería. El museo publica regularmente los resultados de sus investigaciones, que también aparecen en otras publicaciones científicas. Sus especialistas y científicos colaboran estrechamente en la preparación de exposiciones permanentes y provisionales, de guías y catálogos.

El Ermitage es un microcosmos de la diversidad cultural. En el se amalgaman de manera incomparable la arquitectura, el interior de los palacios, las obras maestras del arte europeo, asiático, oriental, árabe, romano y griego, la arqueología, las artes decorativas y los iconos bizantinos y rusos, de modo que cada una de esas expresiones culturales se refleje en las demás.

Por consiguiente, el Museo Estatal del Ermitage, al entrar en el siglo XXI, sigue siendo tan diverso y vasto como antes.

El Ermitage y el cambio institucional: el salto al siglo XXI

por Stuart Gibson

Stuart Gibson es un consultor internacional especializado en el sector cultural sin fines de lucro de la ex Unión Soviética. Ha asesorado a numerosas organizaciones culturales y gobiernos de toda la antigua URSS. También ha organizado, en colaboración con la UNESCO, el Consejo de Europa y la Unión Europea, varias conferencias intergubernamentales centradas en la financiación del sector cultural de esos países. Desde 1995 es Consultor Jefe del Proyecto Ermitage/UNESCO en el Museo Estatal del Ermitage. Asimismo, es Vicepresidente del Consejo de Administración de la asociación American Friends of the Ermitage Museum.

El Museo Estatal del Ermitage es uno de los más grandes del mundo, con una colección de cerca de tres millones de piezas y una plantilla de más de 2.000 personas. Tras el colapso final de la Unión Soviética al comienzo del decenio de 1990, el museo se encontró de pronto en terreno desconocido. Generosa durante la era soviética, la financiación estatal del museo se redujo drásticamente. La dirección del museo tuvo pues que hacer frente a un conjunto de problemas inesperados e inéditos. El clima político y económico de Rusia era inestable, lo que repercutía directamente en el museo y la percepción que tenía de sí mismo y de su futuro. El Ermitage era y sigue siendo uno de los museos más respetados de la ex Unión Soviética y del mundo. Legítimamente orgulloso de sus logros y fiel a su tradición, eligió un camino prudente para reorganizarse a fin de responder a los retos que se le planteaban.

Una nueva necesidad: la gestión

No existían modelos de gestión u organización que permitieran al Ermitage adaptarse al contexto político y económico en el que procuraba funcionar. Habida cuenta de los cambios profundos y constantes del clima político y económico,

también era difícil para el museo elaborar o aplicar una estrategia a mediano o largo plazo. Además, los documentos de política y estrategia y, en menor medida, los seminarios destinados a fortalecer las capacidades, le inspiraban desconfianza, ya que a menudo los consideraba excesivamente teóricos. El museo buscaba resultados tangibles en lo inmediato, y con frecuencia era frustrante la dificultad de reducir la distancia entre la teoría y la realidad.

Reconociendo su responsabilidad de mantener las colecciones del museo y los edificios históricos que las albergan, y de garantizar un modo de subsistencia a su personal, el museo empezó a aplicar selectivamente nuevas políticas y procedimientos. Algunos de éstos se inspiraron en el análisis que hizo el museo de otras instituciones, y se modificaron creativamente para adecuarlos a la situación inmediata del Ermitage. Gran parte de los cambios efectuados correspondieron inicialmente a un intento de reestructurar el museo siguiendo el ejemplo de los grandes museos occidentales. Aunque muchas de esas ideas eran interesantes, no siempre cuadraban con el entorno cultural y económico y las tradiciones del Ermitage. Por ejemplo, bajo el régimen soviético había una tendencia a dotar al museo de un exceso de personal y, como consecuencia, el Ermitage contaba con muchos más conservadores que la mayoría de los museos comparables de Europa. Algunos analistas extranjeros recomendaron reducir la plantilla y, de ese modo, disminuir los gastos. La dirección del museo se negó a hacerlo invocando su obligación moral para con el personal: era impensable e inmoral despedir empleados en plena crisis económica, en especial cuando ésta se debía a un cataclismo que hacía temblar las fundaciones económicas y sociales del país. En cambio, el museo decidió que iría reduciendo el personal con el tiempo mediante la eliminación natural de puestos. Ahora bien, el museo reconoció la necesidad de aumentar su plantilla en sectores como los servicios financieros y jurídicos y la tecnología de la información, para lo cual tendría que contratar empleados con prudencia y conseguir para ello la correspondiente financiación adicional.

El Ermitage, como la mayoría de las instituciones culturales de la ex Unión Soviética, había sido administrado hasta el comienzo de los años 1990 casi exclusivamente por especialistas. En el sistema soviético las aptitudes de gestión, tal como se conocen hoy en día, no eran consideradas necesarias. Como sucedió en

muchas organizaciones al desaparecer el entorno soviético, para el Ermitage numerosas nociones occidentales corrientes en materia de gestión -como la delegación de responsabilidad en toda la organización, la necesidad de asumir riesgos, la adopción de decisiones localizada y la formalización de la comunicación en la organización- resultaron algo novedoso y a menudo amenazador. Sin embargo, la dirección del museo tomó conciencia de que muchos de los cambios organizativos que necesitaría efectuar requerirían esos instrumentos de gestión para dar resultados positivos. También sabía que sería difícil inculcarlos en todos los niveles de la administración ya que suponía un cambio fundamental de la cultura misma del museo.

El restablecimiento de lazos con la comunidad museística internacional

El mantenimiento del museo era la preocupación esencial; no obstante, la dirección estaba igualmente interesada en sacar provecho de la nueva apertura política para restablecer lazos con la comunidad museística internacional. Algunos de los primeros contactos con dicha comunidad se realizaron en forma de intercambios de competencias y fortalecimiento de capacidades, muy particularmente en los ámbitos de la gestión, conservación y preservación de exposiciones. El Ermitage tiene una fama internacional en materia de conservación, preservación, educación y erudición, que se remonta al siglo XIX. Con la apertura de Rusia en el decenio de 1990, el museo emprendió un ambicioso programa de intercambios entre especialistas y de exposiciones destinado a facilitar a la comunidad internacional tanto el acceso a las colecciones como la comunicación con el personal del museo. La reorganización de la mayoría de estas actividades requería un mínimo de intervención, pero el museo amplió la mayor parte de los sectores correspondientes para responder a las crecientes demandas que se les imponían.

Retos organizativos

El museo tomó rápidamente conciencia de que los retos que se planteaban realmente en cuanto a la organización eran otros. Para que el museo pudiera explotar cabalmente sus colecciones, tenía que administrar mejor sus menguantes ingresos y encontrar nuevas fuentes de financiación, lo que requeriría nuevas competencias y un fortalecimiento de las capacidades. El museo determinó después cuatro sectores principales que era necesario desarrollar: la recolección de fondos, el mercadeo y la comercialización, la gestión financiera y las tecnologías de la información. Muy

pronto se dio cuenta de que ninguno de estos ámbitos podía desarrollarse en forma aislada, sino que todos debían evolucionar como elementos interdependientes de una estructura organizativa reforzada.

La recolección de fondos fue al principio una idea un poco exótica para el museo, que la consideró inicialmente como una panacea para sus males financieros. El museo se encontró inmediatamente con dos serios retos: la integración de la recolección de fondos como práctica del museo y la localización y el aprovechamiento de patrocinadores. Ambas tareas eran abrumadoras. En primer lugar el museo creó un Departamento de Fomento, cuya misión era amplia y poco precisa: obtener recursos extrapresupuestarios de fuentes nacionales e internacionales. Con un mandato tan general el Departamento de Fomento se convirtió involuntariamente en el centro de la mayoría de las actividades que el museo consideraba ya necesarias pero que no sabía a quién confiar. A menudo se le encomendaron tareas que no guardaban relación directa con la recolección de fondos. Con el tiempo la mayoría de estas funciones auxiliares fueron transferidas a otros departamentos a medida que se reorganizaban y el Departamento de Fomento se centró cada vez más en su cometido esencial. Sin embargo, se extrajo de esta experiencia una enseñanza inesperada. Para funcionar con eficacia, los departamentos no podían hacerlo de modo aislado: era necesaria una cooperación entre todos. Por ejemplo, el Departamento de Fomento no podía por sí solo elaborar propuestas concretas de recolección de fondos, una evaluación de costos viable, estrategias de acción e informes. Esas tareas requerían la cooperación de los departamentos que en última instancia recibirían el apoyo financiero. Esto significaba que el Departamento de Fomento debía dar a conocer su cometido a los demás departamentos a fin de que éstos comprendieran mejor sus funciones (y lo que no correspondía a ellas). Se establecieron grupos de trabajo integrados por miembros de los distintos departamentos y se organizaron seminarios internos para elaborar procedimientos y facilitar la circulación adecuada de la información en todo el museo. Ulteriormente se crearon otros grupos similares encargados de otros aspectos organizativos.

La cuestión del patrocinio y el proyecto del Gran Ermitage

Dada la situación precaria de la economía rusa a comienzos de los años 1990, encontrar posibles patrocinadores resultó ser una tarea ardua. El aprendizaje fue

difícil, no sólo para el Ermitage, sino también para los posibles donantes. La noción de filantropía era incipiente en Rusia y la mayoría de las empresas nacionales no estaban dispuestas a apoyar al museo o no podían hacerlo. En consecuencia, el Ermitage se volvió hacia las empresas extranjeras que trabajaban en Rusia. En general éstas reconocían la importancia de la "responsabilidad cívica de las empresas" y las ventajas de asociarse con una institución tan prestigiosa como el Ermitage. Sin embargo, el museo comprendió rápidamente que el mero hecho de solicitar apoyo no necesariamente garantizaba su obtención. Los patrocinadores esperaban propuestas detalladas, evaluaciones de costos, el reconocimiento de los donantes y la presentación de informes. Esto no siempre era fácil de lograr. El Ermitage había heredado la política económica y presupuestaria de los soviéticos, que a menudo no tomaba en cuenta los costos reales. El problema se complicó por el hecho de que las autoridades responsables de los edificios históricos, de los que el Ermitage es uno de los más destacados en San Petersburgo, exigieron que la evaluación de costos de los proyectos de restauración se efectuara conforme a la práctica soviética. El Ermitage elaboró con inventiva un doble método de evaluación de costos, uno destinado a satisfacer las exigencias oficiales y otro para los patrocinadores. El museo tropezó con un dilema análogo con los grandes proyectos de restauración cuando el patrocinador pidió una licitación. Este era un método de contratación relativamente novedoso para el museo, que pronto reconoció la importancia de los llamados a licitación, en especial en la preparación de un importante proyecto de restauración y reconstrucción centrado en el Edificio del Estado Mayor (Proyecto del Gran Ermitage). Más adelante estableció un consejo internacional encargado de supervisar la emisión de un Pedido de Ofertas para el Proyecto del Gran Ermitage. Como consecuencia, se introdujeron lentamente en el museo políticas y procedimientos de licitación.

Con el fin de obtener apoyo adicional y capitalizar la buena voluntad que suscitaba el Ermitage en todo el mundo, se estableció una red de entidades amigas del museo. Históricamente, la base de apoyo más sólida de un museo es su comunidad nacional. Ahora bien, la mayoría de los rusos y de las empresas del país no estaban en condiciones de prestar un auténtico apoyo financiero al Ermitage. Por consiguiente, el museo abandonó esta idea y decidió establecer una asociación mundial de organizaciones amigas. Hoy en día existen asociaciones de esta índole en Europa, América del Norte y Japón. Con objeto de racionalizar y coordinar mejor estas

iniciativas internacionales, el museo organizó recientemente la primera Conferencia Internacional de Organizaciones Amigas en el Ermitage. El museo creó asimismo un club internacional de amigos para recabar el apoyo de los visitantes rusos y extranjeros. El objetivo aparente de la red internacional de entidades amigas era generar ingresos, pero revestía igual importancia dar a conocer el museo y sus colecciones tanto en Rusia como en el mundo entero. El museo reconoció que para obtener apoyo era fundamental sensibilizar a la comunidad internacional a sus necesidades y sus excepcionales colecciones multiculturales.

Entre los esfuerzos que realizó para mejorar el conocimiento del museo en el plano internacional, el Ermitage reforzó su Oficina de Prensa. Se amplió la plantilla para integrar empleados de habla inglesa, se fomentaron procedimientos para organizar conferencias de prensa y visitas de la prensa escrita y televisiva extranjera, se alentó a elementos clave del personal a reunirse con periodistas internacionales y rusos, y el museo empezó a participar más activamente en acontecimientos periodísticos fuera de Rusia.

Cumplir con las normas internacionales

A comienzos del decenio de 1990 el Ermitage tomó conciencia de que la gestión de sus recursos financieros planteaba problemas específicos. Al igual que otras instituciones financiadas por el Estado en Rusia, el museo funcionaba en el marco de una estructura financiera establecida durante la era soviética. Debía presentar a las autoridades una contabilidad conforme a las prácticas específicas de Rusia en la materia. Si bien esta contabilidad es muy detallada, los donantes extranjeros suelen aspirar a una transparencia basada en los principios de contabilidad generalmente aceptados y en los métodos que se están empezando a aplicar en la Unión Europea. Para remediar esta situación el Ermitage, con la asistencia de la UNESCO y la red internacional KPMG (una red mundial de empresas que prestan servicios profesionales de asesoramiento financiero, fiscal, jurídico y de seguros), tomó una medida audaz y modificó radicalmente los procedimientos financieros del museo. Se elaboraron programas informáticos adaptados para generar una contabilidad acorde con la metodología rusa y también con los principios de contabilidad generalmente aceptados, así como para preparar presupuestos por departamento. El museo instaló asimismo un sistema informático de venta de billetes en la entrada, lo que propiciaba

una contabilidad exacta y oportuna de los ingresos derivados de los visitantes. En aras de la transparencia y la rendición de cuentas, el museo fue también la primera institución cultural de Rusia que publicó un informe anual en inglés y en ruso, adaptado a sus propias necesidades y tradiciones. En dicho informe, al tiempo que se detallan las actividades y la situación financiera del museo durante el año, se expone ampliamente la labor científica, los logros del personal y las misiones efectuadas por el museo en ese periodo.

La mayoría de los grandes museos del mundo cuentan con un órgano supervisor, que es como un consejo de administración al que la dirección del museo debe rendir cuentas. En la Federación de Rusia no existe ningún mecanismo jurídico de esa índole, ya que el museo es responsable ante las autoridades federales. Habida cuenta de los profundos cambios en curso en el Ermitage y su reincorporación a la comunidad museística internacional, la dirección del museo reconoció las ventajas de crear un órgano consultivo internacional imparcial. Bajo los auspicios de la UNESCO, el museo estableció un Consejo Asesor Internacional integrado por directores y especialistas de museos de renombre mundial. Aunque este Consejo Asesor no tiene capacidad legal en la Federación de Rusia, durante los últimos ocho años ha prestado asesoramiento a la dirección del Ermitage y ratificado sus políticas y estrategias de desarrollo, contribuyendo de ese modo a acreditar extraoficialmente la política del museo ante la comunidad internacional. Además, lo que es igualmente importante, aporta a la dirección y al personal del Ermitage la certeza de que las actividades del museo cumplen con las normas internacionales más rigurosas.

El museo cobró rápidamente conciencia de que tenía posibilidades singulares que podría aprovechar para su mayor beneficio. En lugar de limitarse a mejorar sus actividades, podría efectuar enormes adelantos. Uno de los resultados más espectaculares de esta forma de pensar fue el desarrollo de las tecnologías de la información en el museo. El Ermitage fue uno de los primeros museos que reconoció las ventajas de la tecnología electrónica para acrecentar su eficiencia y abrir sus colecciones al mundo. Con la asistencia de IBM, creó lo que puede considerarse como uno de los sitios Web museísticos más perfeccionados del mundo. Su dirección y su plantilla figuran entre los mejores conocedores de la informática en su ámbito. Las repercusiones de esta situación se perciben más allá del Ermitage, ya que sus

colecciones son ahora accesibles en todo el mundo, y el museo está digitalizando sus colecciones. Los programas informáticos que está elaborando en colaboración con el Ministerio de Cultura llegarán a ser con el tiempo una norma para todos los museos rusos. En el marco de su comercialización internacional, el museo ha creado una tienda en línea que ofrece artículos únicos, facilitando así aún más las compras en el museo a un público internacional.

Uno de los cambios de mayor alcance que se ha producido en el Ermitage en los últimos años ha sido el que la dirección alentara al personal a dar muestras de creatividad y tomar iniciativas. Mucho de lo que se ha logrado mediante la tecnología de la información habría sido impensable sin este aliento. El Departamento de Educación del museo se encargó de elaborar programas especiales destinados a los niños, los padres, los docentes y las escuelas. El museo también fomenta el aumento de capacidades de otros museos de Rusia y de la ex Unión Soviética. Muchos de estos programas son creaciones de los empleados del museo. Éste reconoció muy pronto que, para conservar un personal creativo y de gran dedicación, era preciso plantearle desafíos y darle libertad para elaborar ideas. Está cosechando ahora los beneficios de esta política caracterizada por su visión de futuro.

Retrospectivamente es fácil centrarse en los éxitos del museo, que son muchos. Pero es también muy instructivo recordar las dificultades con que tropezó cuando buscaba a tientas soluciones a sus problemas. A menudo experimentó la presión de la comunidad internacional para que efectuara cambios que el museo prefería realizar gradualmente o postergar. La dirección del Ermitage estaba apenas empezando a comprender la noción de riesgo. Estaba dispuesta a escuchar pero se reservaba derechos exclusivos a la hora de hacer cambios administrativos y organizativos; era consciente de que el museo y sólo él sería en última instancia considerado responsable de sus decisiones. Se fue estableciendo un curioso entorno cultural en el que consultores internacionales ejercían presiones a favor de lo que percibían como necesario mientras el Ermitage pugnaba en sentido contrario al tiempo que procuraba asimilar nuevas ideas y formas de pensamiento. La determinación de la dirección del Ermitage y la claridad de sus objetivos le permitieron a menudo resistirse a los cambios hasta comprender cabalmente sus consecuencias y las exigencias que impondría al museo llevar esos cambios a buen término.

Una organización no se mantiene fuera del contexto cultural en que funciona. Los modelos organizativos son nociones abstractas hasta que se aplican a una situación real. Sería exageración decir que el Ermitage lo comprendió claramente desde el inicio, pero justo es reconocer que lo hizo intuitivamente. Sabía que se convertiría en una organización que satisface sus necesidades, pero respetando sus propias condiciones culturales. Ello requirió creatividad, paciencia, determinación y el coraje de cometer errores. Afortunadamente, el museo tuvo la suerte de contar con una dirección que poseía esas características. Si su éxito pasado es un indicio de las posibilidades que encierra, el futuro se presenta muy bien para el Museo Estatal del Ermitage.

El Ermitage y las nuevas tecnologías: oportunidades inéditas

Por Aleksei Bogdanov

Aleksei Bogdanov es Director adjunto de Actividades e Ingeniero en jefe de la sección operativa del Museo del Ermitage. Tiene a su cargo la elaboración y aplicación de todos los programas relativos a las nuevas tecnologías. Además, preside el Comité Ruso del Comité Internacional para la Seguridad de Museos del Consejo Internacional de Museos y Sitios (ICOM).

El Ermitage figura entre los museos del mundo que se han mantenido a la vanguardia en materia de nuevas tecnologías. El Palacio de Invierno, la residencia imperial que es ahora la sede del Ermitage, fue el primero en acoger muchos de los adelantos técnicos llegados a Rusia, entre los que cabe citar el telégrafo, la electricidad, el ascensor mecánico, la climatización, un sistema telefónico y la calefacción por bomba de aire. La ironía es que esa temprana incorporación tecnológica plantea hoy una responsabilidad especial al Departamento de servicios técnicos del museo. La institución prepara actualmente una exposición especial, que se instalará en el ático del Palacio de Invierno, dedicada a la historia de las tecnologías que se aplicaron en el palacio a lo largo del siglo pasado. Al mismo tiempo, el museo prosigue con la mejora de sus servicios técnicos, mediante el uso de equipos avanzados y tecnologías modernas, en particular las relativas a la información.

Adaptarse al desarrollo tecnológico

El acceso a las colecciones del museo y su difusión sigue siendo una prioridad. Esto es particularmente importante para el Ermitage porque sus colecciones presentan una gran diversidad cultural y porque, desde el colapso de la Unión Soviética, ha aumentado considerablemente el número de académicos y aficionados de todo el mundo que acceden a ellas. El museo desea garantizar el acceso universal a sus colecciones por medio de la moderna tecnología de la información. En la actualidad, una de las tecnologías a las que más frecuentemente se recurre es la red mundial de

Internet, que permite ahora el acceso a las colecciones del museo por vía digital. El Ermitage dedicó más de siete años a la elaboración de un sitio Web modernísimo, que se amplía constantemente con la incorporación de nuevos equipos y programas. La empresa IBM, una de las mayores y más reputadas compañías del sector informático, es el socio principal del Ermitage en materia de desarrollo tecnológico. Esta notable colaboración ha dado múltiples beneficios al museo y, por extensión, a los numerosos usuarios de su sitio Web. Y lo que es aún más importante: la vinculación con la IBM le permitió al Ermitage contar con algunos de los mejores expertos, consultores y analistas del sector, así como acceder a los diseños contemporáneos y las tecnologías informáticas más avanzadas. La colaboración ha acarreado también un beneficio adicional. El museo trabajó con un equipo internacional de expertos creativos que le aportaron nuevos enfoques. Esta influencia hizo surgir en el museo una nueva generación de entusiastas de la tecnología, cuya labor ha dado resultados espectaculares, más allá de la creación del sitio Web.

Como resultado de las negociaciones que la IBM sostuvo con la directiva del museo, la empresa ofreció en 1996 un donativo de 2 millones de dólares estadounidenses, para llevar a cabo de inmediato cuatro proyectos: crear un estudio de producción de imágenes, un sistema de información museístico, un centro de estudios de las tecnologías de la información y un sitio Web. La ejecución de todos estos proyectos en dos años y medio permitió que expertos y aficionados de todo el mundo obtuvieran acceso virtual a los tesoros del Ermitage.

El sitio Web del Ermitage

El sitio Web del Ermitage (www.hermitagemuseum.org) consta de dos partes principales. La primera es el sitio 'estándar' compuesto de 'páginas' que describen las colecciones y su historia. La segunda, una base de datos integrada, es una biblioteca digital formada por 'páginas dinámicas', que permiten observar las piezas individuales de las colecciones, a gusto del usuario. Ambas secciones están vinculadas mediante un diseño de página única que facilita la navegación por el sitio.

La creación del sitio Internet abrió nuevos horizontes al museo. Las colecciones del Ermitage comprenden unos 3 millones de piezas, pero apenas algo más de 5.000 figuran en las páginas de la biblioteca digital. En la actualidad, se prosigue con la

tarea de poner en forma digital las colecciones y el museo dará prioridad a las piezas más significativas e interesantes de su patrimonio. Todas las imágenes disponibles en la biblioteca digital se han obtenido a partir de transparencias de gran calidad, mediante el uso de un escáner de alta resolución que la IBM creó especialmente para la edición electrónica. La tecnología de la IBM le permite al museo poner a disposición de quienes consultan la página Web imágenes muy precisas de objetos en pantallas de tamaño estándar y permite además la ampliación de partes del objeto. El museo considera que las imágenes de su colección son un haber importante, por lo que presta suma atención a la protección de los derechos de autor y al uso no autorizado de las fotos. En el proceso de creación de la imagen digital, se le añaden unas filigranas invisibles, que permiten determinar su procedencia, en caso de que sean copiadas del sitio Web del Ermitage.

El Ermitage no es únicamente un almacén de obras de arte, sino además un complejo de seis edificios que hasta hace 85 años fueron la residencia imperial de los zares de Rusia. El esplendor de los salones y la arquitectura del Ermitage rivaliza en muchos aspectos con las obras maestras que se exponen en su interior. El sitio Internet del museo incluye una serie de 'giras virtuales' dedicadas a la arquitectura y la historia de la residencia imperial. Los usuarios de la página Web pueden así 'recorrer' los salones, familiarizarse con el decorado y conocer la historia del palacio y de sus antiguos residentes.

Cada año, el museo añade al sitio Web nuevas 'exposiciones virtuales', sacadas de las extraordinarias colecciones que encierra, e incorpora además muchas piezas que no se exhiben permanentemente. En los tres últimos años el museo ha venido creando imágenes de objetos mediante el uso de la fotografía panorámica y tridimensional, y ha confeccionado modelos tridimensionales de dispositivos mecánicos insólitos que figuran en sus colecciones. La mayoría de estas imágenes se incorporan después a las 'exposiciones virtuales' del sitio Web.

La cooperación con la IBM a lo largo de varios años y la formación especializada que el personal del museo recibió de esta empresa sentaron las bases de una colaboración permanente, una vez alcanzados los objetivos iniciales de los proyectos. En 1999, tras la inauguración del sitio Web remozado, ambas entidades se

unieron una vez más para crear el dispositivo de actividades comerciales en línea del Ermitage, que permitió posteriormente la fundación de una tienda virtual de regalos en el sitio Web. La apertura y los ajustes en el funcionamiento de la tienda virtual constituyen apenas una pequeña parte del esfuerzo conjunto. La organización de actividades subsidiarias, como el almacenamiento de mercancía y la gestión de los pedidos, resultó muchísimo más complicada. La experiencia de otros museos de primer rango como el Louvre, el Metropolitan de Nueva York y el Guggenheim resultaron de gran valor, una vez que el Ermitage comenzó a establecer y desarrollar sus actividades comerciales en línea. De los estudios preliminares se desprendía que Estados Unidos era el mercado más propicio para los productos del museo. Hubiera sido difícil responder a los pedidos desde Rusia, debido a las complicaciones de transporte y aduanas, y había que tener en cuenta que los consumidores estadounidenses están acostumbrados a recibir un servicio rápido. De modo que se tomó la decisión de responder a todos los pedidos internacionales desde los mismos Estados Unidos, a través de un distribuidor de California. El museo comprendió que si quería disponer de una tienda en línea rentable, tenía que dotarla de atractivo visual y de una amplia gama de mercancías de calidad. El personal del museo colaboró con la IBM en la creación de un sitio Web versátil y fácil de usar, y asimismo cooperó con el Comité de Mercadeo Internacional del Ermitage para crear un conjunto de artículos de calidad. La tienda se inauguró el año pasado y es cada vez más popular en todo el mundo como vehículo para regalar un 'pedazo' del Ermitage en cualquier país.

La misión educativa e informativa

Una función importante del sitio Web es su misión informativa –mediante el texto y la imagen. Se le presta mucha atención a la calidad de la información que se introduce en el sitio, sea cual fuere el tema escogido. La política del Ermitage con respecto al sitio consiste en hacerlo accesible al mayor número posible de personas, en particular a los legos en la materia. Pero también se han tenido en cuenta los intereses de los expertos. El museo revisa el sitio Web todos los años, añade nuevos elementos y actualiza los ya existentes. Esta revisión comienza con un análisis de los datos estadísticos, en particular del número de visitas que recibe cada sección. También se examina atentamente el correo electrónico remitido por las personas que lo han consultado. En promedio, de 6.000 a 7.000 'visitantes' acceden diariamente al sitio Web. Desde su inauguración, las secciones más populares han sido las

colecciones principales, la Biblioteca Digital y las páginas dedicadas a las giras virtuales y las exposiciones, que ofrecen imágenes tridimensionales. También son muy populares las secciones de historia del museo y de educación.

Toda la información relativa al museo y sus colecciones se somete al examen de los expertos que trabajan en la institución. Ellos deciden cuáles son las piezas más interesantes de las colecciones que tienen a su cargo y colaboran estrechamente con el Departamento de Tecnología de la Información en todas las fases preparatorias del sitio Web. Por su parte, el Departamento de Tecnología de la Información busca constantemente nuevas y mejores formas de realzar las colecciones que figuran en el sitio.

Muchos de los modelos y las imágenes panorámicas creadas o adaptadas para el sitio Web se emplean posteriormente en el Centro Educativo del museo. Con más de ocho años de funcionamiento, el Centro Educativo del Ermitage utiliza cada vez más la informática en la creación de programas especializados para niños de todas las edades, maestros y menores con problemas de aprendizaje. Los programas de formación asistidos por computadora, que proporcionan a los niños conocimientos básicos de apreciación artística e historia del arte, constituyen una parte importante de las actividades del centro. El museo organiza también en sus salones una exposición anual de arte digital producido por los estudiantes del Centro Educativo.

Seducida por el concepto de la interacción mediante las computadoras, la dirección del museo inauguró el año pasado un Café Internet en la Galería Rastrelli del Palacio de Invierno. Allí, mientras descansa y disfruta de un bocadillo y un café, el visitante puede acceder al sitio Web del museo, enviar mensajes por correo electrónico en los que puede insertar imágenes de las colecciones y sus propias fotos y también consultar los sitios Web de otros museos del mundo. El Café Internet se ha convertido en el lugar ideal para combinar el descanso con la tecnología punta durante una visita al Ermitage. También se han instalado cabinas con computadoras en el vestíbulo del museo, para que el público pueda consultar el sitio Web. Esto permite a los visitantes buscar información específica en sus páginas, antes de emprender el recorrido por las salas. Si desean visitar las galerías según un criterio preestablecido, pueden también confeccionar un itinerario personalizado.

Las nuevas tecnologías al servicio de la investigación

El museo siempre ha dado prioridad al mantenimiento de sus colecciones. Con la aplicación de las nuevas tecnologías, este cometido asumió un rango aun más elevado. En la actualidad, se lleva a cabo la informatización de los registros del museo. Esta es una tarea imponente para cualquier institución de esta índole, pero en el caso del Ermitage, que cuenta con colecciones muy extensas, resulta particularmente difícil. El Departamento de Registros del museo ha instalado un nuevo equipo de computadoras, y actualmente proporciona al personal la formación que le permitirá introducir en el sistema los datos correspondientes a cada pieza. En Rusia, la inscripción de bienes culturales se realiza bajo la supervisión del Ministerio de Cultura, por lo que hubo que crear un programa informático a la medida para garantizar que tanto el proceso de inscripción como los datos reunidos cumplían los requisitos oficiales, que en esos momentos estaban sujetos a modificación. Después de un análisis comparativo de los modelos de registro informático aplicados en otros países, el Ermitage, trabajando en estrecha colaboración con otros organismos oficiales, creó un conjunto amplio de parámetros de registro. El programa de registro se diseñó con la idea de salvaguardar la integridad de los datos; los expertos ajenos al museo tendrán acceso a la información pero no podrán modificarla, quedando reservada exclusivamente esta función a los conservadores del museo. Posteriormente el museo contrató a un experto en informática para que modificara el programa de registro existente, con el fin de insertarle los nuevos parámetros y crear un programa de computadora en lengua rusa, basado en los precedentes. Este nuevo programa se pondrá a disposición de todos los museos de Rusia, lo que garantizará la aplicación de un procedimiento uniforme de registro informático en todo el país.

Las publicaciones especializadas cuentan con una larga y prestigiosa tradición en el Ermitage. La mayoría de estas publicaciones se orientan a un público restringido de profesores y expertos, por lo que se producen en ediciones limitadas. Tras el colapso de la Unión Soviética, el costo de producción de estas publicaciones ha aumentado de forma drástica. Pero consciente de que el trabajo académico es parte inseparable de su cometido cultural, el museo siguió publicando esas obras. Al mismo tiempo, utiliza ahora las nuevas tecnologías de la información, con el fin de llegar a un público más numeroso y reducir el costo de edición. En el futuro, las publicaciones

especializadas tendrán una sola edición en papel. A continuación, se introducirá una 'edición virtual' en el sitio Web del museo y se les pedirá a los autores que actualicen periódicamente sus 'ediciones virtuales', añadiendo nuevos materiales, correcciones y referencias. Los expertos que lo deseen tendrán acceso a las 'ediciones virtuales' más actualizadas de cada obra, con lo que el museo se ahorrará el costo de producir varias tiradas en formato tradicional. También se espera que la difusión electrónica de las obras haga aumentar la demanda de ejemplares de la edición única en papel.

El Ermitage ha considerado siempre que la tecnología es un instrumento fundamental de su trabajo y está decidido a aprovecharla. A principios de la década de 1990-2000, cuando el museo comprendió que debía actualizar sus sistemas de información, tuvo la tentación inicial de introducir gradualmente, departamento por departamento, los nuevos equipos y programas. Pero pronto comprendió que se le presentaba una oportunidad excepcional de aplicar la tecnología más avanzada en todos sus departamentos. Esta aplicación iba a exigir recursos y enfoques novedosos. Con la ayuda de sus socios, el museo ha logrado transformar la tecnología de la información, que ha pasado de ser un simple concepto a convertirse en una nueva dimensión del trabajo museístico y de su misión institucional. La consecuencia de todo esto es que se han abierto nuevas posibilidades y se han logrado auténticos beneficios para todo el ámbito museístico de Rusia y para el propio Ermitage.



1 - La Plaza del Palacio es obra del arquitecto italiano Carlo Rossi (1775-1849), uno de los urbanistas más importantes del siglo XIX. La columna que se alza en el centro de la Plaza se erigió en 1829.
© UNESCO/Winnie Denker Patrimonio 2001

El Gran Ermitage: un futuro prometedor

por Maria Haltunen

Maria Haltunen es Asistente Especial del Director del Ermitage y miembro del Comité de Comercialización Internacional del Ermitage y del Comité de Gestión del Gran Ermitage

Cuando trazó el plano de San Petersburgo, la nueva capital imperio ruso, al arquitecto francés Le Blond le pareció natural que la ciudad emanara de la Plaza del Palacio. Aunque era imposible que pudiera imaginar cuál iba a ser el aspecto de esa plaza con el correr de los años, lo cierto es que dio por descontado que sería esplendoroso. Así había se serlo en efecto, enmarcada, en uno de sus costados, por el majestuoso Palacio de Invierno de estilo barroco, principal creación de Rastrelli en Europa, y en el otro, por el impresionante Edificio del Estado Mayor de Carlo Rossi, obra maestra del neoclasicismo tardío.

Pese a ser exponentes de estilos muy disímiles, esos dos edificios de ninguna manera desdicen uno de otro. Es más, constituyen en definitiva un conjunto armonioso. Las divisiones elegantes y simétricas de la fachada del Palacio de Invierno resultantes de sus proporciones e intervalos y de sus pilastras, columnas y superficies planas cuidadosamente calculadas, adquieren particular realce por el contraste que forman con el pronunciado semicírculo de la fachada del Edificio del Estado Mayor en el costado opuesto. La numerosas estatuas de la techumbre del Palacio de Invierno encuentran un eco distante en el Arco del Edificio del Estado Mayor y en el carro de gloria en que culmina y, entre ambos edificios, como congelada en el centro de la plaza, se alza la Columna de Alejandro coronada por un ángel, que da la bendición a tanto la Plaza del Palacio como al conjunto de San Petersburgo.

He ahí el centro de la ciudad: por un lado, una residencia imperial y, por el otro, un edificio que en su día albergó los Ministerios de Asuntos Exteriores, de Hacienda y de Guerra. Juntos fueron testigos de algunos de los acontecimientos

históricos más importantes de los últimos 300 años. Decisiones de incalculables proyecciones se adoptaron allí, y destacados personajes históricos, cuya presencia resulta aún palpable, recorrieron los pasillos de esas dos obras maestras de la arquitectura. Sin el pasado no existe el presente, y aquél a menudo determina el porvenir. Dados sus antecedentes, no es de extrañar que el Ermitage se haya convertido en uno de los museos más importantes del mundo y que Edificio del Estado Mayor inspirara un plan innovador para la creación de un museo del nuevo milenio, en el marco de un proyecto conocido como el Gran Ermitage.

Renovación y restauración del Museo: el Proyecto del Gran Ermitage

El Proyecto del Gran Ermitage fue una consecuencia de los planes de restauración y reconstrucción de sus edificios históricos, y del papel que incumbe al museo en el desarrollo urbano del centro histórico de la ciudad de San Petersburgo. Sus objetivos primordiales son facilitar el acceso a las colecciones del museo, crear las condiciones indispensables para la preservación de éstas, y ofrecer a los visitantes mejores servicios que les permitan disfrutar al máximo la experiencia vivida en el museo y en la ciudad. El Proyecto del Gran Ermitage es una empresa compleja que ha de llevarse a cabo por etapas.

De ser una mera idea, Proyecto del Gran Ermitage rápidamente se convirtió realidad. En 1993 las autoridades federales decidieron que el ala oriental del Edificio del Estado Mayor formara parte del Ermitage, con lo que dieron vida al Proyecto. Tener que hacerse cargo del cuidado de ese edificio representó para el Ermitage una tarea compleja e inhabitual. El Edificio del Estado Mayor tenía una integridad histórica propia. Fue diseñado por el famoso arquitecto Carlo Rossi para acoger parte de la administración pública rusa del siglo XIX. No se construyó para ser un museo. Por tratarse de un complejo de oficinas, se previeron numerosos patios para dar luz a los despachos, con pasajes cubiertos y arcos que unían los patios. Afortunadamente, la disposición del complejo en un sistema de estancias y corredores sucesivos resultó adecuada para la instalación de un museo. En efecto, facilita la circulación del visitante y el acceso a los diversos recintos situados a lo largo de un solo eje. Ello es evidente en las salas recientemente restauradas que albergan la exhibición permanente de las obras de arte de la época del Imperio, y en la secuencia de estancias habilitadas también hace poco tiempo que se reservan para exposiciones provisionales.

El Edificio del Estado Mayor consta de cinco plantas y de cinco patios interiores que cubren una superficie de unos 32.200 m². Hasta tiempos muy recientes, diversas instituciones, además del Ermitage, ocuparon el lugar, y a lo largo de los años fueron adoptando selectivamente el inmueble de Rossi a sus necesidades. Como consecuencia de ello, el tipo y la calidad de la instalación eléctrica y de cañerías difería considerablemente de un punto a otro del edificio. Hubo que reemplazar gran parte de la techumbre metálica (7.025 m²). Sesenta y dos habitaciones de la cuarta planta se estimaron demasiado peligrosas para ser ocupadas. La mayor parte de los soportes de los áticos estaban totalmente carcomidos y fue necesario cambiarlos. En resumen, buena parte del edificio se encontraba en diversas fases de deterioro y se requirieron obras de gran envergadura para ponerlo a tono con las normas en vigor.

Los numerosos subarrendatarios, entre los que cabe mencionar una imprenta y una clínica médica, no disponían de los recursos necesarios para restaurar el inmueble a fin de que recuperara su fisonomía original. Felizmente el edificio fue clasificado como sitio histórico, por lo que sus ocupantes no pudieron introducir cambios estructurales. En vista de ello, se instalaron muros provisionales para dividir el espacio y la mayor parte del piso de lujoso parqué fue cubierto con linóleo para protegerlo. Dado que los últimos subarrendatarios están liberando gradualmente los locales que ocupan, las obras restauración están muy bien encaminadas. Los ocupantes abandonan el edificio sólo cuando está prevista la rehabilitación de los aposentos, pues la experiencia demuestra que si las salas permanecen vacías es muy posible que la falta de uso acarree otro tipo de deterioro.

Antes de que el Ermitage procediera a la restauración, se estudió en detalle todo el inmueble, habitación por habitación, sin descuidar ningún aspecto, desde el estado de los muros a la integridad de los suelos, bóvedas y vigas. Rápidamente quedó de manifiesto que el museo no disponía de las competencias necesarias para elaborar y aplicar una estrategia de restauración del edificio. Fue necesario entonces recurrir a expertos exteriores para que trabajaran conjuntamente con el personal del establecimiento. Se barajaron diversas ideas, pero muchas de ellas fueron descartadas por razones ligadas a la arquitectura, así como a la seguridad y la protección. Por ejemplo, la propuesta de excavar un pasaje subterráneo que uniera el Edificio del

Estado Mayor al Palacio de Invierno por debajo de la Plaza del Palacio se dejó de lado. En efecto, se estimó que esa iniciativa era demasiado arriesgada, ya que por la proximidad del canal Moika podía representar una amenaza para la Columna de Alejandro, de 700 toneladas de peso, levantada por Montferrand en el centro de la Plaza del Palacio.

Habilitación del Edificio del Estado Mayor

En 1998 el Ermitage inició un procedimiento de licitaciones, anunciando la realización de un concurso e invitando a formular ideas creativas con miras a la habilitación del Edificio del Estado Mayor. El Departamento de Arquitectura del Museo y especialistas exteriores prepararon una breve reseña en la que se fijaban los objetivos y parámetros para la habilitación del edificio. El objetivo primordial era crear, por primera vez en San Petersburgo, un armonioso complejo polivalente, que constara de recintos para exposiciones, instalaciones con fines educativos y espacios adicionales para actividades culturales, comerciales y de esparcimiento. El museo debía dar prioridad a las acciones propias de una institución de esa índole, y sólo realizaría actividades comerciales si se ajustaban a la misión educativa del museo. Lo ideal sería que en el ala oriental del Edificio del Estado Mayor se concentraran las funciones culturales, los espacios para exposiciones, los talleres -algunos de los cuales estarían abiertos al público-, las salas de lectura y de proyección de películas. Tras los resultados del procedimiento de licitación, el museo perfeccionó aún más el proyecto de renovación del edificio. La institución trabaja actualmente con las autoridades municipales, el Banco Mundial y consultores internacionales para finalizar un programa concreto con miras a la restauración, la utilización y el mantenimiento del edificio. Se prevé que ese programa esté concluido a fines de 2003 y que el museo inicie entonces una campaña de recolección de fondos.

Mientras tanto, el museo ha emprendido una restauración selectiva en consonancia con el plan global de habilitación. Hoy en día la totalidad de la fachada del Edificio del Estado Mayor ha recuperado su antiguo esplendor. Y la restauración del Arco que une las alas oriental y occidental, así como de la escultura del carro de gloria que lo remata, está casi terminada. Las obras indispensables fueron financiadas por la empresa rusa Interros, dirigida por Vladimir Potanin, que también es presidente

de la Fundacion Ermitage-Guggenheim creada en 2002 a fin de dar apoyo a la restauración y la habilitación del Edificio del Estado Mayor.

Los salones oficiales y los aposentos privados del Ministro de Asuntos Exteriores Knesselrode, con sus austeras proporciones neoclásicas y pinturas murales, fueron meticulosamente restauradas y albergan en la actualidad una exposición permanente, *En los reinos del águila. El estilo Imperio*. Esa exposición está en perfecta armonía con las salas y refleja los acontecimientos de la historia europea que se desarrollaron en el lugar. Además, en las salas adyacentes más modestas se presenta una exposición permanente de grabados y dibujos del Departamento Ruso.

Nuevo espacio para exposiciones

De acuerdo con el proyecto original del museo, concebido a mediados del decenio de 1980, el Edificio del Estado Mayor debía acoger un museo de artes aplicadas. El Ermitage cuenta con una de las colecciones de artes aplicadas más ricas del mundo, cuyas piezas en su mayoría no se exhiben de manera permanente. Al modificarse las características del Proyecto del Gran Ermitage a mediados de los años noventa, la dirección y el personal del establecimiento, en consulta con la Consejo Asesor Internacional del Ermitage, armonizaron los planes existentes para el Edificio del Estado Mayor con el Proyecto del Gran Ermitage que propicia la creación de un nuevo espacio amplio para exposiciones en ese edificio. El Ermitage es ya un museo enorme. Dado el considerable espacio para exposiciones que existe actualmente en el Palacio de Invierno y en los edificios adyacentes, se decidió instalar exposiciones permanentes (y provisionales) en el Edificio del Estado Mayor que atraerían visitantes del museo situado al otro lado de la Plaza. Las colecciones de artes decorativas suelen ser escasamente visitadas porque interesan sobre todo a los especialistas. En cambio, las notables y abundantes colecciones impresionistas y de arte moderno figuran entre las más frecuentadas del museo. Su traslado al Edificio del Estado Mayor captaría visitantes para ese edificio, que, por extensión, recorrerían las demás colecciones y participarían en las actividades realizadas en él. Además, el espacio renovado para exposiciones del Edificio del Estado Mayor sería más adecuado para apreciarlas que el que ocupan actualmente en el Palacio de Invierno. Se decidió, por consiguiente, que las colecciones impresionistas y de arte moderno se

trasladarían gradualmente, a medida que avanzase la restauración del Edificio del Estado Mayor.

Una de las primeras exposiciones de arte moderno presentadas en este último procedía de los archivos del museo. Una serie de magníficos paneles de Claude Bonnard y Maurice Denis habían permanecido enrollados durante décadas en los depósitos de la institución. La restauración de una sucesión de salas de techos altos y con muy buena luz, que dan a la Plaza del Palacio, permitió por fin darlos a conocer al público. Otras salas renovadas están ahora listas y equipadas para la realización de exposiciones. En el verano de 2002 se presentó en el edificio una muestra retrospectiva de la obra de Claude Monet, procedente de las colecciones del Ermitage pero también de préstamos de doce museos internacionales. Durante toda la exposición, la cola para obtener entradas llegaba hasta el centro de la ciudad, lo que fue un argumento para justificar la decisión de empezar a trasladar las colecciones impresionistas y de arte moderno al Edificio del Estado Mayor. Una exposición provisional ulterior de George Segal, en las salas del museo restauradas gracias a la Guggenheim, en el marco del acuerdo de cooperación Ermitage-Guggenheim, demostró que el estilo neoclásico estricto del Edificio del Estado Mayor complementaba las nuevas manifestaciones artísticas y no se oponía a ellas. El museo sigue utilizando el Edificio del Estado Mayor para su Departamento de Arte del siglo XX de reciente creación y también para exposiciones provisionales de arte contemporáneo.

Servicios públicos

Gracias a la rehabilitación selectiva del Edificio del Estado Mayor, el Ermitage pudo trasladar su Lectoria (sala de conferencias) a sus nuevos locales. Los programas de conferencias del museo sobre historia del arte y las exposiciones provisionales han tenido siempre gran éxito. La nueva Lectoria en el Edificio del Estado Mayor ha hecho posible ahora una expansión del Club de Estudiantes del museo, lo que a su vez ha permitido que el Departamento de Educación amplíe sus programas y los ponga al alcance de un público mucho más variado, tanto de menores como de adultos. Esto tiene suma importancia hoy en día dado que el museo presenta exposiciones provisionales novedosas y provocadoras. Para ser debidamente apreciadas, esas

muestras requieren a menudo un cierto contexto histórico e intelectual con el que muchos de los visitantes no están familiarizados.

El Proyecto del Gran Ermitage no sólo implica la restauración del Edificio del Estado Mayor, sino la creación de un complejo museístico de espacios para exposiciones y servicios para visitantes organizados en torno a la Plaza del Palacio. Ello supone la restauración de los grandes salones y galerías del Ermitage, el traslado de los laboratorios de restauración y conservación del museo a los recintos de almacenamiento recientemente habilitados y, lo que es igualmente ambicioso, la creación de una nueva entrada a la institución a través patio del Palacio de Invierno desde la Plaza del Palacio. El Proyecto del Gran Ermitage implica una visión global para remozar el núcleo del centro histórico de la ciudad de San Petersburgo y dar ímpetu a la integración del Ermitage en el siglo XXI.

El complejo del Palacio de Invierno

Al igual que tratándose del Edificio del Estado Mayor, la restauración del Palacio de Invierno se lleva a cabo desde hace bastante tiempo. Al respecto, vale la pena aludir a la Galería Militar de 1812 dedicada a la victoria rusa sobre Napoleón. La galería fue instalada deliberadamente en el centro mismo de los salones de gala del Palacio de Invierno. Esa ubicación tenía un hondo significado por encontrarse entre la sala de las armas y la sala del trono. Cualquiera que avanzara hacia esta última para ser recibido en audiencia por el emperador pasaría a través de este verdadero monumento conmemorativo de la historia militar rusa. Los muros y los tragaluces fueron debidamente restaurados, así como más de 300 retratos de oficiales participantes en las campañas contra Napoleón que adornan los muros de la galería. La sala del trono se encuentra en el corazón mismo del Palacio de Invierno. La rehabilitación del trono y del pabellón, así como de las colgaduras del muro posterior, está terminada, y la sala es nuevamente escenario de numerosas ceremonias que conmemoran el pasado y el presente de Rusia.

Hasta la fecha, tal vez el elemento más ambicioso del Proyecto del Gran Hermitage sea la nueva entrada al complejo del Palacio de Invierno. Normalmente, los visitantes ingresan en el museo desde el muelle del Neva por una arteria con enorme movimiento y muy poco espacio para peatones. Dado el aumento del número

de visitantes, está cada vez más congestionada, con los consiguientes problemas de circulación y de seguridad. El Ermitage decidió en vista de ello trasladar la entrada a la Plaza del Palacio, que ofrece un amplio espacio para peatones y constituye un punto fácil de encuentro para los visitantes. Estos entrarán en el Ermitge por las puertas del Palacio de Invierno y avanzarán a través del gran patio hasta el vestíbulo del Palacio en el costado más distante. El museo ha concluido la restauración de los muros del patio, ha instalado un nuevo alcantarillado, y está terminando la rehabilitación de las puertas y la implantación de las águilas imperiales que las rematan. También ha concluido los planes de renovación de los jardines y de la fuente del patio. Por primera vez desde 1917 el gran patio fue abierto transitoriamente al público en junio de 2001 cuando se ofreció en el Ermitage una serie de conciertos de música clásica. El patio y la nueva entrada se inaugurarán oficialmente en 2003 como parte de la conmemoración por el museo del tercer centenario de la fundación de San Petersburgo.

Museo del Cuerpo de Guardia y Biblioteca de Arte

En los planes a largo del Proyecto del Gran Ermitage figura también un Museo del Cuerpo de Guardia y una Biblioteca de Arte. El Cuartel de el Cuerpo de Guardia está situado en el costado oriental de la Plaza del Palacio entre el Ermitage y el Edificio del Estado Mayor, y su historia está estrechamente ligada a esos dos edificios. La Biblioteca de Arte se constituirá aprovechando la Biblioteca Académica del Ermitage ya existente. Es una de las mejores bibliotecas de Europa, pero en la práctica habitualmente está cerrada al gran público. Como parte de la misión educativa del Ermitage, una Biblioteca de Arte accesible a todos acercará aún más las colecciones a la población en general. La conclusión de los nuevos locales de almacenamiento del museo en los alrededores de San Petersburgo tendrá también una consecuencia indirecta. Esas instalaciones ya se han abierto parcialmente y el museo ha empezado a depositar allí piezas guardadas anteriormente en el Ermitage en la Plaza del Palacio. Finalmente el museo trasladará también algunos de sus laboratorios de conservación y preservación al nuevo local. En la actualidad solo un 6% de las piezas existentes en la institución se exhiben permanentemente. Con el traslado de obras y de los laboratorios a las nuevas instalaciones de almacenamiento, el museo renovará el espacio que se libere para destinarlo a exposiciones.

Bajo la égida del Proyecto del Gran Ermitage, es mucho lo que se ha hecho en un lapso bastante breve. Se han abierto nuevos espacios para exposiciones, han aumentado las muestras permanentes, se han emprendido estudios para programar el futuro del museo y se han restaurado algunos de los edificios más destacados de San Petersburgo. Pero, lo que es más importante, el Proyecto del Gran Ermitage reafirma constantemente el papel del Ermitage como institución contemporánea, en expansión, capaz de adaptarse a un mundo en transformación, junto con preservar para siempre el legado histórico que lo define. E igualmente importante es que el Proyecto del Gran Ermitage ha mostrado al museo que todos los obstáculos no son sino un estímulo para que éste avance de manera creativa.

Transformar la arquitectura histórica en museos viables: el punto de vista de la conservación

Por Valerii Lukin

Valerii Lukin es Arquitecto Jefe del Museo Estatal del Ermitage.

San Petersburgo no es la primera ciudad que se enfrenta a los innumerables retos que plantea la renovación de sus edificios históricos. Pero quizá sea un caso único por el elevado número de edificios antiguos que actualmente necesitan restauración, la diversidad de usos nuevos que se proyecta o se estudia darles y la gran variedad de estilos arquitectónicos representados en su centro histórico. Las políticas que siguieron a la revolución de 1917 dejaron también su impronta singular y duradera en la reutilización de muchos edificios de la ciudad, y ha habido que esperar a esta última década, tras el hundimiento de la Unión Soviética, para que se formularan y debatieran públicamente los problemas de su renovación y recuperación.

La decisión de Lenin de trasladar la capital de Rusia de Petrogrado (San Petersburgo) a Moscú tras la revolución de 1917 salvó, irónicamente, la mayor parte de la peculiar arquitectura de la ciudad. Lenin, que había nacido en ella, la consideraba un foco de agitación intelectual y prefirió dejarla relativamente aislada en el confín noroccidental del imperio. Tampoco a Stalin le gustaba, y también él miraba con recelo su vida intelectual. La era estalinista presenció la demolición de buena parte de la arquitectura de los siglos XVIII y XIX de Moscú para reemplazarla por colosales «declaraciones» neoclásicas del régimen, pero el centro histórico de San Petersburgo se libró de esa suerte. De la caída del imperio soviético su arquitectura salió prácticamente indemne, aunque en muy mal estado de conservación.

Con la implosión del Imperio ruso en 1917 y la instauración del estado soviético, la mayoría de los palacios privados de San Petersburgo se convirtieron en museos. Inicialmente se adscribieron al Ermitage el Palacio Stroganoff y la Escuela Stieglitz de Artes Decorativas, que albergaban grandes colecciones. En los años siguientes el rápido crecimiento de la burocracia soviética requirió cada vez más espacio de oficinas, y las autoridades reasignaron algunos de los museos recién creados a cubrir esa necesidad. En el Palacio Stroganoff se instalaron diversos negociados, siendo repartidas sus colecciones entre el Ermitage y el Museo Ruso. Lo mismo se hizo con muchos otros palacios, como el Yusupov, cedido al Sindicato Soviético de Maestros mientras sus colecciones se dispersaban por distintas instituciones del país.

La transformación del Ermitage en el museo que hoy vemos tiene una larga historia, que se remonta al siglo XVIII. La institución actual ocupa un complejo de cinco edificios a orillas del río Neva y el Edificio del Estado Mayor al otro lado de la Plaza del Palacio. De todos ellos, el único que originalmente se construyó con funciones de museo es el Nuevo Ermitage, concebido a mediados del siglo XIX como sede de las colecciones imperiales. Es cierto que el Pequeño Ermitage fue construido por Catalina la Grande en 1764 para instalar una parte de las colecciones que la emperatriz estaba adquiriendo, pero no específicamente como museo público. El Palacio de Invierno, corazón del Ermitage actual, fue siempre un palacio, y la mayoría de sus salas de aparato no estaban pensadas para abrirse al público. A raíz de la revolución de 1917, el Palacio de Invierno y los edificios adyacentes se rehabilitaron como Museo del Ermitage. El Palacio de Invierno se incorporó al Ermitage por etapas. Los cuantiosos fondos artísticos que pasaron a depender del museo requerían espacio expositivo. Muchas de las bellas estancias del Palacio se prestaban a esa utilización, y en la mayoría de los casos la arquitectura complementaba las colecciones instaladas en ellas. Desafortunadamente, el museo necesitaba también almacenes y espacio de trabajo para el personal, por lo que algunas salas se destinaron a las colecciones y otras a despachos y laboratorios. El museo siempre ha tenido que hacer malabarismos para distribuir el espacio disponible entre esas necesidades a veces enfrentadas. Su estrategia a largo plazo es ir trasladando almacenes y laboratorios a nuevas instalaciones situadas fuera del centro urbano, y de esa manera ganar espacio expositivo.

Hacia una iluminación adecuada

El Ermitage ha sostenido siempre una actitud conservadora hacia la restauración de los interiores históricos del museo. Esa restauración exige prestar especial atención a las colecciones, junto a un escrupuloso respeto a la integridad de la arquitectura interior y a las funciones tradicionales de las salas. Para apreciar cabalmente las colecciones es necesaria una iluminación bien diseñada, tanto de las obras como de los espacios. En una latitud tan septentrional los meses de invierno proporcionan muy poca luz natural, mientras que en los meses de verano el sol intenso se acompaña de una fuerte radiación ultravioleta que es perjudicial para las colecciones. El museo, no queriendo eliminar del todo la iluminación natural porque realza la visión de las colecciones, ha instalado durante la última década un recubrimiento protector especial en las ventanas que filtra la luz ultravioleta, y sistemas de iluminación que activan automáticamente la luz artificial cuando es necesario.

Con la ayuda de numerosas organizaciones de amigos del Ermitage y de la UNESCO se ha renovado la iluminación de la mayoría de las salas del Viejo y Nuevo Ermitage. Es un fenómeno interesante que a comienzos del siglo XXI los visitantes estén acostumbrados a la luz artificial intensa y los colores fuertes. De ahí surge la tentación de inundar de luz las salas para hacerlas más alegres. El enfoque conservador del Ermitage descarta la iluminación dramática con focos en favor de una dispersión homogénea de la luz sobre todas las paredes, sin que se pierda la claridad necesaria para iluminar las colecciones. Es tradición del museo reunir pinturas, tapices, cerámicas y tejidos en muchas de las salas. Una iluminación relativamente uniforme garantiza que ninguna de las piezas reciba un exceso de luz, y al mismo tiempo mantiene el ambiente de los interiores históricos.

Cuando se restauró la sala de Rembrandt se instalaron nuevas luces en el techo y tratamientos especiales en las ventanas. El techo es muy alto y requirió la instalación de dispositivos especiales que fueran potentes sin dejar de ser discretos. Por otra parte, al trazar un plan de iluminación para las salas de Rubens y Snyders hubo que abandonar la idea inicial del museo, que era poner en el techo unos aparatos de luz diseñados ex profeso; se juzgó que eran incompatibles con la ornamentación

del techo, y descolgarlos a menor altura resultaba estéticamente inaceptable. Posteriormente se ideó otra solución, combinada con una nueva instalación de la colección entera, que respeta los interiores históricos al tiempo que permite que el visitante aprecie las colecciones y la arquitectura interior.

La integridad de la arquitectura y los nuevos planes de circulación

A comienzos de los años noventa se decidió trasladar la entrada al museo del congestionado malecón del Neva a la fachada meridional del Palacio de Invierno, en la Plaza del Palacio. Esa decisión planteó varios problemas arquitectónicos. Había que mantener la integridad arquitectónica del Palacio de Invierno, pero también hacer modificaciones selectivas con vistas al paso de dos millones de visitantes por el patio cada año. El Ermitage adoptó un enfoque muy conservador: no se contemplarían otras alteraciones de la arquitectura existente que las absolutamente indispensables, que en todo caso tendrían que respetar la integridad histórica del edificio y del patio. Uno de los primeros elementos restaurados fue la puerta cochera o entrada de carruajes del Palacio de Invierno. Desde el primer momento se convino en devolverle su diseño original. Se repararon o rehicieron los suelos, las paredes, el techo y la lámpara colgante. Además, se aprovechó la restauración para mejorar el cableado eléctrico, instalar sistemas avanzados de seguridad y prevención de incendios y una nueva iluminación que realza la arquitectura del techo. Se proyectó que los visitantes entrasen por dos grandes puertas de madera restauradas a uno y otro lado de la puerta cochera, pero esa fórmula planteaba problemas de seguridad y no era conveniente para los meses de invierno, en los que se deberían cerrar las puertas de madera para conservar la temperatura del interior del palacio. Lo más práctico habrían sido unas puertas giratorias con cortinas térmicas, pero esa opción no respetaba la integridad arquitectónica del edificio. La solución que adoptó el museo fue instalar un acristalamiento con puertas giratorias inmediatamente detrás de las puertas de madera existentes. Éstas se abrirían por el día, dando paso a los visitantes a las puertas giratorias. De esa manera no se perdería calor y se mantendría la integridad arquitectónica del edificio histórico.

La restauración del patio del Palacio de Invierno planteaba un reto más interesante. Dicho patio fue diseñado por Rastrelli a mediados del siglo XVIII, pero se modificó a finales del XIX y se instalaron en él un jardín y una fuente a la moda de la

época. Desde entonces se ha mantenido relativamente inalterado, aunque cayó en el abandono, sirviendo hasta hace poco como almacén. La idea inicial cuando se proyectó volverlo a abrir era restaurar el jardín y la fuente con arreglo al diseño original del siglo XIX. Pero su apertura como nueva vía de acceso significaba darle un uso radicalmente distinto, y se pensó que era una oportunidad para crear un nuevo espacio más acorde con su nueva función. Un equipo de consultores externos animó al Ermitage a reconsiderar la cuestión. Del estudio acometido surgió la presentación de dos propuestas al museo. Una era restaurar el jardín y la fuente del siglo XIX con pequeños cambios en el trazado general. La segunda propuesta consistía en instalar un estanque reflectante de poca profundidad a todo lo largo del patio, colocar la fuente frente a la puerta cochera, plantar tilos y poner farolas a los lados del estanque. De ese modo el espacio abierto del patio ofrecería una primera impresión notable del Palacio de Invierno, con el reflejo de la arquitectura barroca de Rastrelli en el estanque. También se podría vaciar éste y utilizarlo como zona de asientos para el público en conciertos y otros actos que se celebraran en el patio. El Ermitage, sin embargo, se opuso categóricamente a lo que consideró una ruptura radical con la función y el diseño originales del espacio. Los consultores argumentaron que el jardín del siglo XIX era ya una ruptura y en muchos aspectos un falseo del diseño original de Rastrelli, y que el nuevo diseño propuesto incluía elementos (pavimento, tilos, diseño de las farolas) inspirados en el Palacio de Invierno y otros lugares históricos de San Petersburgo y sus alrededores. Señalaron asimismo que el jardín no reflejaba la idea original de Rastrelli, y que por lo tanto había un precedente para un nuevo enfoque. Éste estaría justificado, además, por los nuevos usos que se pensaba dar al patio, y se señaló que la restauración en marcha era una ocasión que seguramente no se volvería a presentar en muchos años.

El Ermitage es una institución conservadora, que en lo que concierne a sus colecciones y edificios históricos da precedencia a la restauración y la conservación sobre la reconstrucción y la remodelación. La propuesta del estanque no carecía de méritos, pero el museo era consciente de que las actitudes del público también desempeñan un papel importante en el proceso de toma de decisiones. El museo ejerce la custodia del Ermitage, en primer lugar para el pueblo ruso. No estaba seguro de que un enfoque tan radical fuera aceptable para la generalidad del público, y optó por el proyecto original, centrado en la restauración del jardín y la fuente del siglo

XIX. El debate, sin embargo, no había sido infructuoso: sirvió para que el museo apreciara mejor la resistencia intrínseca al cambio del Ermitage en cuanto lugar histórico, y la oposición dialéctica entre el mantenimiento a ultranza de la integridad histórica y la fuerza y la lógica de la intrusión de «lo nuevo».

En busca de una estrategia de expansión para el museo

La reconstrucción del ala oriental del Edificio del Estado Mayor es un proyecto ambicioso, que implica la transformación de una arquitectura histórica en un complejo nuevo y multifuncional, con espacio expositivo, tiendas de museo, restaurantes, un centro didáctico, salas de conferencias y cines. Diseñado por Carlo Rossi en el siglo XIX como sede de varios ministerios imperiales, el Estado Mayor se alzó sobre el solar de construcciones anteriores. Su núcleo se estructura en grupos de estancias, muchas de ellas con magníficas vistas a la Plaza del Palacio y el canal del Moika, en torno a cinco grandes patios interiores. A Rossi se le recuerda como uno de los más grandes arquitectos del San Petersburgo neoclásico, y sus edificios están protegidos contra cualquier clase de reforma radical.

El Ermitage ha dedicado varios años y muchas energías a estudiar las posibilidades de restauración y remodelación del Edificio del Estado Mayor. Ha consultado a numerosos arquitectos, promotores inmobiliarios, consultores internacionales y a la UNESCO. Ha invitado a promotores a presentar propuestas de restauración, utilización y mantenimiento del edificio. La iniciativa encierra no pocos retos. Muchas de las estancias son pequeñas y no sirven como espacio expositivo, y dada la relevancia histórica del edificio no se pueden alterar radicalmente. A ello hay que añadir que los grandes patios, a la vez que brindan la posibilidad de mayores espacios públicos y de exposición, también se resisten a una redefinición drástica. El museo se vio en un dilema: ¿reformar el edificio según pautas utilitarias y estéticas dictadas por sus nuevas funciones, o «completar» su evolución histórica a partir de la arquitectura y el trazado tradicionales ya existentes? En opinión de algunos era posible introducir un elemento creativo e imaginativo sin detrimento de la personalidad histórica del edificio, y el museo no debía inclinarse ante un sentimentalismo conservador. Una de las primeras ideas radicales que se propusieron fue insertar en los patios una estructura nueva que entroncase con la existente. Las fachadas históricas permanecerían inalteradas, y la nueva estructura quedaría «oculta»

a la vista. El museo tendría total libertad para diseñar la nueva estructura en función de sus usos previstos, sin las limitaciones que supone la modificación de espacios existentes. Aunque el Ermitage no era desfavorable al impulso que inspiraba esta idea, el plan le pareció invasivo, y en definitiva incongruente con la reverencia debida al edificio. Ahora el museo trabaja, en estrecha colaboración con la empresa rusa Studio 44, el Guggenheim Museum, el REM Kolhaas OMA Studio y la UNESCO, en el desarrollo de una estrategia viable para el Estado Mayor. El Studio 44 ha ofrecido una serie de soluciones sensibles al carácter histórico del edificio y a sus nuevos usos proyectados, por ejemplo varios patios de distintos tamaños salpicados de jardines similares al Jardín Colgante del Pequeño Ermitage.

Las experiencias recientes del Ermitage en la transformación de edificios históricos le han reafirmado en la idea de que no existen fórmulas universales. Y el museo, aunque ha de ser siempre sensible al legado histórico de los edificios que ocupa, no debería paralizarse frente a las nuevas ideas. La arquitectura histórica es un diálogo con la historia, y es hacer de menos a la historia convertirla en prejuicio contra lo nuevo y lo experimental. El Ermitage ha abordado la restauración como una responsabilidad y una oportunidad: la responsabilidad de salvaguardar la integridad y el legado histórico de los edificios confiados a su cuidado, y la oportunidad de responder al pasado con ideas que miren al futuro.



3 - La Escalinata del Jordán, también conocida como Escalinata del Embajador, es obra del arquitecto Francesco Bartolomeo Rastrelli. El incendio de 1837 la destruyó completamente y fue restaurada por Vassili Stassov. ©Winnie Denker/Patrimonio 2001/Fundación 'La Caixa'

De Museo a Museos: la evolución del Guggenheim

Por Lisa Dennison, Subdirectora y Conservadora Principal

Lisa Dennison es sub -Director del la Fundación Solomon R. Guggenheim de Nueva York.

A lo largo de sus 66 años de historia, la Fundación Solomon R. Guggenheim, con sede en Nueva York, ha explorado numerosos modos de cumplir su misión de cooperación cultural internacional en todo el mundo: mediante las exposiciones itinerantes que ha enviado a Europa, Asia y Australia; mediante grandes muestras de colecciones prestadas que han llevado a Nueva York tesoros artísticos de Europa, Asia, África y América del Sur; y mediante el establecimiento de nuevos Museos Guggenheim en otros países. Esta última característica es lo que distingue verdaderamente el Guggenheim de todas las demás instituciones de arte. Con sus museos en Italia, Alemania y España, además de en los Estados Unidos, el Guggenheim ha hecho de su empeño en favor del internacionalismo una prioridad absoluta.

Una estrategia reforzada de notoriedad internacional

En junio de 2000, el Guggenheim aunó sus fuerzas con el Museo Estatal del Ermitage de San Petersburgo (Rusia), expandiendo así la noción de museo sin fronteras. En un acuerdo de colaboración a largo plazo firmado por Thomas Krens, Director del Guggenheim, Mijaíl Piotrovsky, Director del Ermitage, y el Sr. Shwydkoi, Ministro de Cultura de la Federación de Rusia, las dos instituciones convinieron en cooperar con miras a alcanzar los siguientes objetivos: a) expandir las relaciones culturales internacionales; b) ofrecer a un público más amplio el acceso a las colecciones de cada museo; c) adoptar estrategias de colecciones compartidas que complementen los fondos de cada institución; y d) ejecutar actividades conjuntas de exposición, publicación, educación y venta.

Un elemento importante de esta colaboración consiste en considerar y llevar a cabo la expansión de los museos y las oportunidades de desarrollo cultural en varios lugares más del mundo. El primer proyecto que se concretó fue la apertura del Museo Guggenheim Hermitage en Las Vegas, Nevada, en octubre de 2001. Diseñada por el arquitecto Rem Koolhaas, que recibió el premio Pritzker, la denominada "joyero" es una galería íntima en la cual se exponen principalmente obras procedentes de las colecciones del Ermitage y el Guggenheim. Su exposición inaugural, *Masterpieces and Master Collectors: Impressionist and Early Modern Painting from the Hermitage and the Guggenheim Museums* [Obras maestras y grandes coleccionistas: la pintura impresionista y los comienzos de la pintura moderna en los museos del Ermitage y Guggenheim], presentó obras asociadas a los coleccionistas cuyos conocimientos artísticos fueron cruciales para la formación de cada una de las instituciones.

El Guggenheim colabora también con el Ermitage en la ampliación del ala oriental del antiguo edificio del Estado Mayor, un inmueble de 37.200 metros cuadrados situado cerca del Palacio de Invierno en San Petersburgo, diseñado y construido a principios del siglo XIX según los planos del arquitecto italiano Carlo Rossi. La Fundación Ermitage Guggenheim fue establecida en 2002 para facilitar este proceso y para fomentar y apoyar otros proyectos conjuntos de ambos museos en los campos del arte, la arquitectura, el diseño y la educación. Una de las primeras iniciativas de la nueva fundación, que tiene su sede en los Estados Unidos, fue respaldar la ejecución de un estudio de viabilidad sobre el proyecto de renovación del edificio del Estado Mayor.

En enero de 2001, el Guggenheim y el Ermitage acogieron a otra institución prestigiosa en sus actividades de colaboración: el Kunsthistorisches Museum de Viena (Austria). Esta nueva alianza tripartita mantiene los objetivos estratégicos que se habían fijado el Guggenheim y el Ermitage y el trío ya ha organizado conjuntamente varias exposiciones, la más reciente de las cuales se titula *Art Through the Ages: Masterpieces of Painting from Titian to Picasso* [El arte a través de los tiempos: obras maestras de Tiziano a Picasso], que puede visitarse actualmente en el Museo Guggenheim Hermitage de Las Vegas. Por su contenido mismo, la exposición es espectacular, ya que presenta seis siglos de pintura, desde el arte renacentista del siglo

XV hasta el moderno del siglo XX, y está constituida a partir de las colecciones permanentes de tres grandes instituciones, el Guggenheim, el Ermitage y el Kunsthistorisches Museum. Además, esta exposición representa un nuevo nivel de cooperación internacional entre instituciones culturales. Dado que los recursos combinados de esta alianza representan tal vez la mayor concentración de objetos culturales del mundo, sus iniciativas en materia de programación y préstamos de colecciones ofrecen la posibilidad de presentar una gama muy completa de exposiciones y proyectos de investigación académica desde los tiempos prehistóricos hasta hoy.

Nadie ignora que el Museo del Ermitage y el Kunsthistorisches Museum son instituciones enciclopédicas. Para el Guggenheim, en cambio, el acceso a colecciones de semejante envergadura refleja una evolución notable, condensada en apenas seis decenios de historia. Cuando el Museo Solomon R. Guggenheim inauguró su famoso edificio diseñado por Frank Lloyd Wright en 1959, el museo propiamente dicho tenía ya 20 años de existencia y la colección había empezado a constituirse más de 30 años atrás. A diferencia de los otros museos de arte que se fundaron en Nueva York más o menos en la misma época -el Whitney Museum of American Art, que se caracteriza por sus parámetros nacionales, y el Museo de Arte Moderno, que se destaca por su enfoque enciclopédico de la historia de la cultura modernista-, el Guggenheim se dedicó en primer lugar a una visión estética específica: la no objetividad en el arte. Articulada por la primera directora del museo, Hilla Rebay; materializada visualmente por las pinturas de Wassily Kandinsky, y respaldada por Solomon R. Guggenheim, esta visión colectiva de la abstracción pictórica pura sirvió de catalizador de una compilación excepcional, aunque idiosincrásica, de obras de arte.

El nacimiento del Museo Guggenheim

El fundador del museo que lleva su nombre, Solomon R. Guggenheim, nació en una familia grande y adinerada de origen suizo, que amasó su fortuna en las minas estadounidenses en el siglo XIX. Según la costumbre de la elite instruida y próspera, Guggenheim y su esposa, Irene Rothschild, fueron criados en una tradición de filantropía y afición por el arte, y se convirtieron en mecenas entusiastas que reunieron una colección de obras maestras de la pintura clásica, mas el tenor del mecenazgo de Guggenheim cambió radicalmente en 1927 cuando conoció a la joven

baronesa alemana Hilla Rebay von Ehrenwiesen que lo inició a las tendencias experimentales de la pintura europea contemporánea.

Rebay abrazó la idea de la no objetividad en el arte a la vez como estilo y como doctrina estética. Distinguiendo la abstracción, derivación estética de formas existentes en el mundo empírico, de la no objetividad, creación puramente artística, Rebay se dedicó a esta corriente, convencida de que estaba impregnada de una esencia mística. La expresión "no objetivo" es la traducción por Rebay de la palabra alemana *gegenstandslos*, que significa literalmente "sin objeto". Este término, que Kandinsky usó en sus escritos teóricos, significaba para Rebay una unión de los principios estéticos y espirituales más elevados. "Nunca en la historia de la humanidad", escribió Rebay años después de la primera formulación de su misión artística, "se ha dado un paso tan grande de lo materialista a lo espiritual como el paso de la objetividad a la no objetividad en la pintura. Puesto que ser creativos es nuestro destino y volvernos espirituales nuestro sino, la humanidad se desarrollará y gozará de un mayor poder intuitivo mediante las creaciones del gran arte, las gloriosas obras maestras de la no objetividad".

Fascinado por el empeño apasionado de Rebay y seducido por la idea de ser adelantado en un ámbito relativamente inexplorado del coleccionismo de obras de arte, en 1929 Guggenheim empezó a adquirir sistemáticamente obras de artistas no objetivos, empezando por Robert Delaunay, Wassily Kandinsky, Fernand Léger y László Moholy-Nagy. Kandinsky, nacido en Rusia, está asociado a la primera formulación de la pintura no mimética pura y su obra, en última instancia, determinó el tenor de la colección. Los lienzos del artista, llenos de colorido, con formas que convergen y contrastan de manera dinámica, plasman su doctrina de la abstracción, definida en sus escritos teóricos más leídos: *Sobre lo espiritual en el arte (Über das Geistige in der Kunst*, 1911) y *Punto y línea sobre el plano (Punkt und Linie zu Fläche*, 1926). Comparando los colores a tonos musicales y las formas a estados emocionales específicos, inventó un vocabulario formal para expresar lo que llamó "la necesidad íntima" del artista.

Al poco tiempo, la nueva colección acabó cubriendo todas las paredes de la suite de Guggenheim en el Hotel Plaza. Inevitablemente, éste empezó a contemplar la

posibilidad de exponer las obras al público y en 1937, estableció la Fundación Solomon R. Guggenheim para la "promoción, el fomento y la educación en el ámbito del arte y para la ilustración del público". Una vez constituida legalmente la fundación, Guggenheim proyectó la construcción de un museo destinado a albergar la colección, cada vez más abundante. Aprovechando esta idea, Rebay empezó inmediatamente a buscar la mejor manera de realizar su sueño. Su correspondencia de los años 1930 contiene numerosas propuestas para erigir un "museo-templo" del arte no objetivo.

Finalmente, en 1939, Guggenheim alquiló en la calle 54 este de Manhattan (Nueva York) un antiguo salón de exposición y ventas de automóviles que Rebay transformó, con ayuda del arquitecto William Muschenheim, en una sala de exposiciones temporales llamada Museo de la Pintura No Objetiva. En el nuevo museo, sólo se exhibían los ejemplos más puros del arte no objetivo; las obras abstractas o figurativas de artistas considerados precursores, como Marc Chagall, que formaba ya parte de la colección, permanecieron en la suite de Guggenheim en el Plaza. El museo fue un gran éxito y Rebay, primera directora de la institución, acogió y ayudó a muchos jóvenes pintores abstractos estadounidenses, cuyas obras acabó exponiendo también.

En 1943, para satisfacer las exigencias del Museo de la Pintura No Objetiva que estaba floreciendo, Rebay emprendió una campaña para construir un "edificio" permanente que albergase la colección de Guggenheim y las actividades de la fundación. Eligió al renombrado arquitecto americano Frank Lloyd Wright, cuyas ideas en favor de una arquitectura orgánica recuerdan el proselitismo de Rebay respecto de la no objetividad, que ella presentaba como un arte regenerador con numerosas consecuencias morales y utópicas que se materializaban como expresión directa del espíritu de sus creadores. El diseño inicial de Wright del nuevo museo fue revelado a la prensa en 1946, pero la construcción duró 13 años, debido a una serie de obstáculos, entre ellos la inflación de la posguerra, modificaciones sustanciales en los planos del edificio, reformas en la obra propiamente dicha y la muerte de Guggenheim en 1949. En 1952, el nombre de la institución fue reemplazado oficialmente por el de Museo Solomon R. Guggenheim en memoria de su fundador.

El enriquecimiento de la colección

El cambio de nombre del Museo de la Pintura No Objetiva, que se refería a un ámbito estético estrictamente delimitado, por el más neutro, aunque conmemorativo, de Museo Solomon R. Guggenheim, refleja algunas modificaciones institucionales que tuvieron lugar poco después de la muerte de su benefactor. En 1948, el museo adquirió la totalidad de la sucesión de Karl Nierendorf, un marchante de arte neoyorquino especializado en pintura alemana, enriqueciendo la colección con unas 730 obras, entre ellas 18 de Wassily Kandinsky, 110 de Paul Klee, 6 de Marc Chagall y 24 de Lyonel Feininger. Hecho tal vez más importante para el futuro de la institución fue que esos fondos de Nierendorf ampliaron el ámbito del museo mediante la inclusión de muchas obras importantes del expresionismo y surrealismo.

A principios del decenio de 1950, el museo fue objeto de numerosas críticas por el alcance limitado de su programación. Aunque Rebay siempre había acogido y ayudado a jóvenes artistas, mucha gente consideraba que su criterio de no objetividad era demasiado parcial y restrictivo. Comprendiendo que no podía producirse un verdadero cambio en la política de exposiciones mientras Rebay siguiera dirigiendo el museo, los miembros del consejo de administración pidieron su renuncia, que recibieron en marzo de 1952. Siete meses más tarde, se anunció que James Johnson Sweeney había aceptado el puesto que Rebay había dejado vacante. Sweeney, ex director del departamento de pintura y escultura del Museo de Arte Moderno, abordó su nueva función de conservador y director con una sensibilidad más abierta que Rebay, y añadió a la colección obras que abarcaban innovaciones del arte moderno distintas de la no objetividad. Inició un enérgico programa de adquisiciones con objeto de colmar importantes lagunas de la colección, como la ausencia casi total de escultura, que Rebay no había admitido debido a su "corporeidad". Cuando Sweeney dimitió en 1960, el museo había adquirido 11 obras de Constantin Brancusi, 3 de Alexander Archipenko, 7 de Alexander Calder, bronces de Max Ernst y Alberto Giacometti, así como otras obras prestigiosas como el *Hombre con los brazos cruzados* de Paul Cézanne e importantes pinturas abstractas expresionistas de Willem de Kooning, Franz Kline y Jackson Pollock. Además de las adquisiciones de Sweeney, el museo había recibido un legado de los herederos de Katherine S. Dreier, cofundadora, con Marcel Duchamp, de la *Société Anonyme*.

Cuando se inauguró el edificio de Wright el 21 de octubre de 1959, multitudes de personas formaron fila para experimentar la arquitectura y descubrir la impresionante exposición inaugural de obras maestras procedentes de la colección del museo. Con los años, artistas y conservadores han cobrado conciencia de que el espacio de exposición de Wright constituye un desafío que merece la pena asumir. Tal como había deseado su creador, la estructura cerrada sobre sí misma y compuesta por líneas curvas puras ha ofrecido nuevas posibilidades para instalaciones, exposiciones y la contemplación del arte.

Poco después de la apertura del museo, Sweeney presentó su renuncia. En 1961, Thomas M. Messer accedió a la dirección y acreció los esfuerzos de Sweeney por modernizar y profesionalizar la plantilla y la estructura administrativa del museo. Durante sus 27 años de ejercicio, Messer inició un ambicioso programa de publicaciones centrado no sólo en exposiciones temporales sino también en la colección cada vez más extensa, que requería una catalogación exhaustiva de las obras, así como la institución de proyectos de investigación académica. Bajo la dirección de Messer, el número de conservadores y técnicos aumentó proporcionalmente al desarrollo de las actividades de exposición y publicación del museo. Las adquisiciones siguieron la tendencia global establecida por Sweeney: obras de Constantin Brancusi, Alexander Calder, Alberto Giacometti, Paul Klee, Frantisek Kupka, Fernand Léger, Joan Miró y Egon Schiele se sumaron a la colección como ejemplos esenciales del arte moderno. En la categoría más contemporánea, Messer fue responsable de la adquisición de varias pinturas de Jean Dubuffet, uno de sus artistas favoritos, y de obras de Francis Bacon, Anselm Kiefer, Robert Rauschenberg y David Smith. A lo largo del ejercicio de su cargo, Messer, que era un fervoroso defensor de la vanguardia internacional, adquirió también obras realizadas por artistas de América Latina y Europa Oriental.

La colección se vio considerablemente enriquecida en 1963, cuando la fundación recibió, a título de préstamo permanente, parte de la valiosa colección de obras maestras francesas impresionistas, postimpresionistas y modernas propiedad de Justin Thannhauser. Esas pinturas y esculturas se incorporaron oficialmente a la colección del museo en 1978, dos años después de la muerte de Thannhauser. Su legado proporcionó un importante testimonio histórico del periodo que precedió

directamente al representado por los fondos originales del Guggenheim y amplió la colección de obras realizadas por Pablo Picasso y artistas de la escuela de París. *Las Montañas en Saint-Remy* de Vincent van Gogh y la *Mujer planchando* de Picasso son dos de las diversas obras maestras que formaban parte de la donación de Thannhauser. En 1981, Hilde Thannhauser, la viuda de Justin, añadió a la donación tres pinturas de Georges Braque, Picasso y van Gogh. Tras la muerte de Hilde en 1991, el museo recibió su legado de 10 obras importantes firmadas por Paul Cézanne, Paul Klee, Edouard Manet, Jules Pascin y Pablo Picasso, así como el primer cuadro de Claude Monet que entró en el museo. La recepción de las pinturas y esculturas de Thannhauser en 1963 había requerido una ampliación del espacio de exposición del museo para presentarlas de manera adecuada. Por consiguiente, se había creado el Ala Justin K. Thannhauser en el segundo piso del edificio Monitor en 1965 (el Monitor fue rebautizado edificio Thannhauser en 1989).

El nombre de Peggy Guggenheim ha de agregarse a la lista de coleccionistas visionarios que contribuyeron a constituir el fondo incomparable del museo. Aunque se trate de una entidad autónoma y geográficamente separada, la Colección Peggy Guggenheim de Venecia forma parte integrante de la Fundación Solomon R. Guggenheim desde 1976, año en que Peggy Guggenheim legó su colección de arte y el "palazzo" que la alberga a la institución de Nueva York. La colección expuesta en el Palazzo Venier dei Leoni sobre el Gran Canal se ha convertido en una de las atracciones culturales más respetadas y visitadas en Venecia. La sensibilidad de Peggy Guggenheim hacia las corrientes estilísticas que su tío Solomon había pasado por alto, el surrealismo y la pintura gestual americana de principios de la posguerra, permitió reunir una colección de más de 300 objetos de género muy diverso que no se encuentran entre los fondos del museo de Nueva York. Reunidas, esas dos colecciones forman una entidad bicontinental que empieza a relatar la historia compleja y polifacética del arte del siglo XX. Su unión es el fundamento de la orientación internacional de la institución.

La estrategia de expansión de la institución: tendencias recientes

Bajo la dirección de Thomas Krens, que desempeña esta función desde 1988, el Guggenheim ha extendido el ámbito de sus actividades y ha llevado adelante un enérgico programa de adquisiciones, centrado en particular en aumentar su colección

de fotografías y arte contemporáneo. En 1992, el edificio de Frank Lloyd Wright fue restaurado y se le agregó una nueva torre que amplió considerablemente el espacio global de exposición y permite admirar la gran rotonda de Wright y las galerías Thannhauser en todo su esplendor. Al mismo tiempo, se inauguró en el centro de Manhattan el Museo Guggenheim SoHo, que añadió aproximadamente 2.700 metros cuadrados de espacio para la exhibición de arte multimedia contemporáneo.

En 1997, la institución reforzó su presencia internacional con la apertura del Museo Guggenheim de Bilbao y del Deutsche Guggenheim de Berlín. Construido por el gobierno vasco y administrado por el Guggenheim, el Museo Guggenheim de Bilbao forma parte de un plan de gran alcance destinado a convertir Bilbao en un importante centro metropolitano. El edificio, diseñado por Frank O. Gehry, ha sido aclamado por la crítica internacional como obra maestra arquitectónica. El museo aumenta considerablemente la capacidad del Guggenheim para alcanzar sus objetivos fundamentales, coleccionar y presentar el arte de nuestra época. Con la adquisición de obras de Eduardo Chillida, Willem de Kooning, Jenny Holzer, Anselm Kiefer, Robert Rauschenberg, Mark Rothko, Richard Serra y Antoni Tàpies, entre otros, su floreciente colección complementa y valoriza los fondos de la Fundación. Las generosas proporciones de las galerías diseñadas por Gehry son idóneas para la exhibición de obras de arte de la segunda mitad del siglo XX, cuyo tamaño hace difícil exponerlas en galerías convencionales. Además, con sus galerías dedicadas exclusivamente a la obra de artistas contemporáneos vascos y españoles, el museo de Bilbao permite al Guggenheim cultivar una relación especial con el arte de esta región.

El Deutsche Guggenheim de Berlín, fruto de la colaboración entre el Guggenheim y el Deutsche Bank, es un espacio de exposición íntimo situado en la histórica avenida berlinesa Unter den Linden. El programa de exposiciones de esta sucursal del Guggenheim alterna entre exposiciones organizadas en torno a temas muy específicos y encargos de obras realizadas especialmente para el museo por artistas de renombre internacional, por ejemplo, Jeff Koons, James Rosenquist y Rachel Whiteread.

En 2001, la constelación Guggenheim se expandió hacia el oeste de los Estados Unidos cuando se inauguraron dos edificios diseñados por Rem Koolhaas en Las Vegas: el Guggenheim Las Vegas, un vasto espacio de exposición para la organización de muestras especiales que abarcan desde el arte contemporáneo hasta la arquitectura y el diseño, y el Museo Guggenheim Hermitage. Junto con el Museo Guggenheim de Bilbao, los nuevos museos en Las Vegas renuevan la alianza entre el gran arte y la arquitectura espectacular que fue establecida cuando Frank Lloyd Wright colaboró con Hilla Rebay y Solomon Guggenheim. La colaboración del Guggenheim con Frank O. Gehry en Bilbao y Rem Koolhaas en Las Vegas ha vuelto a crear esa sinergia que se ha materializado, una vez más, en una arquitectura que ofrece al mundo espacios excepcionales para contemplar el arte de nuestra época.

La expansión del Guggenheim, que se ha convertido en una constelación de espacios dedicados a la contemplación del arte -cada uno de los cuales ofrece su propio resplandor-, permite al museo atraer a un público muy amplio, haciendo hincapié al mismo tiempo en la educación y la integridad artística y arquitectónica. Gracias a este conjunto de espacios, la fundación puede cumplir su misión, consistente en coleccionar y presentar obras de arte de la mejor calidad posible al público más amplio posible. La participación del Guggenheim en proyectos internacionales refleja su historia, sus tradiciones, la amplitud de su colección y su dedicación a la excelencia cultural.



8 - En junio de 1943, Solomon R. Guggenheim le encargó al famoso arquitecto Frank Lloyd Wright el diseño de un nuevo edificio que habría de acoger su colección de arte moderno en Nueva York. Wright concibió un local complejo, que acusaba influencia de estructuras orgánicas. El museo tiene la forma de un zigurat invertido (templo piramidal de origen babilonio) y contiene diversas galerías interconectadas. © UNESCO/Vorontzoff, Alexis N.



9 - Esta sección del *Kunsthistorisches Museum* (Museo de Historia del Arte) fue diseñada por los arquitectos Gottfried Semper (1803-1879) y Karl von Hasenauer (1833-1894) en estilo renacentista italiano, para albergar las colecciones imperiales de los Habsburgo. El edificio se inauguró en 1891. © Museo de Historia del Arte

El Museo Estatal del Ermitage y el Kunsthistorisches Museum, la cooperación de dos grandes instituciones artísticas

Por Franz Pichorner

Franz Pichorner nació en Villach (Austria) en 1960. Tras cursar estudios de historia, historia del arte y lengua y literatura alemanas, se doctoró en filosofía en 1988. Fue ayudante de investigación en el Departamento de Historia de la Universidad de Viena de 1987 a 1995, profesor en la Universidad de Innsbruck de 1994 a 1995 y ayudante en la oficina de enlace en Viena del Comisario de la UE Franz Fischler de 1995 a 1998. Desde el 1 de mayo de 1998 fue auxiliar del Director General del Kunsthistorisches Museum, y es Director Adjunto del mismo museo desde 2000.

El Kunsthistorisches Museum de Viena y el Museo Estatal del Ermitage de San Petersburgo son dos de los grandes museos del mundo, fruto de siglos de suntuoso coleccionismo. Una parte integral de las tradiciones dinásticas, la educación y la afición al arte de los monarcas de Viena y San Petersburgo se refleja en muchas de las obras reunidas y en el conjunto de las colecciones.

La historia

Fue en el siglo XVI cuando miembros de la Casa de Habsburgo empezaron a reunir colecciones de arte en distintos lugares del imperio: Viena, Praga, Graz e Innsbruck (Ambras). Las vicisitudes dinásticas y políticas motivaron repetidos traslados de las colecciones, que al cabo se concentraron en Viena, capital y residencia imperial. Por último, a finales del siglo XIX se unificaron por decisión del emperador Francisco José I. El magnífico edificio del Kunsthistorisches Museum, semejante al del Naturhistorisches Museum situado enfrente, se construyó en conjunción con el proyecto de la Ringstrasse, siendo concebido en un principio como parte de un «foro imperial». La nueva sede de las colecciones imperiales de arte fue inaugurada oficialmente por el emperador el 17 de octubre de 1891.

Dentro de la reorganización de los fondos imperiales, varias colecciones de pinturas se unieron para formar la Pinacoteca, con obras de los siglos XV a XVIII. Colecciones individuales de monedas compusieron el Gabinete de Numismática, con monedas y medallas de la antigüedad clásica a los tiempos modernos, en tanto que la colección de armas y armaduras se constituía con piezas de los siglos XV a XVII. La creciente especialización de las disciplinas artísticas y de las ciencias condujo a desdoblar las antiguas *Kunstkammern* de objetos artísticos y curiosos en la colección egipcia y del Próximo Oriente y la colección de antigüedades griegas y romanas, mientras que los objetos de arte decorativo posclásico que eran el núcleo de la *Kunstkammer* tradicional integraron la colección de escultura y artes decorativas. Finalmente, con objetos procedentes de las *Kunstkammern* y de la colección Este se formó la colección de instrumentos musicales antiguos.

Tras la disolución del Imperio austrohúngaro en 1918, se pusieron bajo administración del Kunsthistorisches Museum una serie de colecciones no alojadas en el edificio principal del Ring: el Tesoro Imperial –que junto a objetos de arte sacro conservaba las insignias del Sacro Imperio Germánico y del Imperio austriaco–, la colección de tapices, el departamento de uniformes de la corte, la colección de carruajes del Palacio de Schönbrunn y las colecciones del Castillo de Ambras, próximo a Innsbruck.

En 1999 el Kunsthistorisches Museum, que hasta entonces dependía del Ministerio Federal de Educación, Ciencia y Cultura, pasó a ser un «organismo cultural autónomo» con capacidad de gestión independiente. La misión del museo comprende la conservación, la ampliación, el estudio científico, la presentación y la administración de sus colecciones. El 1 de enero de 2001 se le agregaron el Museo de Etnología y el Museo del Teatro Austriaco. La insuperable calidad de sus colecciones y un extenso programa de exposiciones temporales hacen del Kunsthistorisches uno de los principales atractivos culturales de Austria para visitantes de todo el mundo.

En la década de 1970 un acuerdo de cooperación cultural suscrito por Austria y la Unión Soviética abrió el camino para el intercambio de exposiciones entre los dos países. En el otoño de 1980 el Kunsthistorisches presentó en San Petersburgo y Moscú una selección de obras maestras de su pinacoteca, de los siglos XVI, XVII y

XVIII; pinturas del siglo XVII pertenecientes al Ermitage y al Museo Pushkin se expusieron en el Kunsthistorisches de mayo a agosto de 1981. En la organización de esta clase de exposiciones de grandes pinturas del pasado en sedes donde no se han mostrado anteriormente caben diversos puntos de vista: se pueden escoger obras maestras de distintos países y épocas para ofrecer un conjunto variado y atractivo, o un grupo de obras que refleje una época o ambiente determinados. En 1981 se llegó así a la decisión de elegir, de los fondos del Ermitage, exclusivamente pinturas francesas del siglo XVII, de suerte que las obras prestadas sirvieran de complemento y contraste a sus contemporáneas italianas, españolas, flamencas, holandesas y alemanas presentes en las colecciones del Kunsthistorisches.

La pintura francesa está poco representada en el Kunsthistorisches. Ello es consecuencia de las relaciones históricas entre las ramas española y austriaca de la Casa de Habsburgo y la monarquía francesa, que durante siglos se caracterizaron por la tensión y la rivalidad. Se explica así que la cultura francesa tuviera escasa influencia en tierras austriacas, situación que ni siquiera el matrimonio de María Teresa con el duque Francisco Esteban de Lorena en 1736 modificó sustancialmente.

El archiduque Leopoldo Guillermo, gobernador de los Países Bajos españoles y fundador de la pinacoteca imperial de Viena, poseyó un gran número de obras flamencas de los siglos XV a XVII, así como pinturas italianas, y en particular venecianas, del mismo periodo. La pintura francesa, en cambio, estaba totalmente ausente de las colecciones de Leopoldo Guillermo. Sin duda en ello intervinieron también diferencias de gusto: la pintura francesa no atraía al sentido estético de la corte de Viena, formado esencialmente en el arte de Italia y de los países norteños.

Muy distinta fue la génesis de las colecciones del Ermitage. Su origen reside en los esfuerzos de Catalina la Grande, que en el siglo XVIII logró adquirir grandes colecciones de pinturas con la ayuda de los representantes diplomáticos de Rusia en Europa occidental. La zarina cultivó estrechos lazos con París, y en sus inquietudes culturales influyó mucho la Ilustración francesa. Fruto de la predilección de los rusos por la cultura francesa, que perduró a lo largo del siglo XIX, es la abundancia en sus colecciones de obras de los pintores franceses, desde Nicolas Poussin y Claude Lorrain o Antoine Watteau y François Boucher hasta los maestros impresionistas y

posteriores. Nada más lógico, pues, para el Kunsthistorisches que solicitar el préstamo de pinturas francesas a Rusia.

En fechas más recientes el Ermitage ha sido un prestador importante en otras grandes exposiciones del Kunsthistorisches, desde *Isabella d'Este* en 1994 a *Nicolas Poussin* en 2001 y *Bodegones flamencos* en 2002. Esta clase de exposiciones refuerza la cooperación entre los conservadores de ambos países y contribuye al entendimiento mutuo.

Configurar el panorama museístico del siglo XXI

En las relaciones entre los dos museos se abrió un nuevo capítulo el 15 de enero de 2001, con la firma en Viena de un acuerdo de cooperación entre el Kunsthistorisches Museum (incluidos el Museo de Etnología y el Museo del Teatro Austriaco), el Guggenheim Museum de Nueva York y el Museo Estatal del Ermitage. Ese acuerdo representa una iniciativa singular de colaboración entre tres de los museos más importantes del mundo, y prevé una cooperación mucho más estrecha de cuanto hasta ahora se había acometido entre museos.

El acuerdo de cooperación entre las tres instituciones se basa en el reconocimiento de su personalidad institucional, su evolución histórica y sus colecciones respectivas. Brota también de la conciencia de que vivimos en un mundo cambiante, en el que la «realidad virtual» desempeña un papel cada día mayor, al tiempo que las fronteras políticas, geográficas y culturales se abren, se desdibujan e incluso se borran. Las colecciones de arte del pasado y del presente que han llegado hasta nosotros y forman parte de nuestra herencia cultural común no sólo se deben acrecentar, conservar y estudiar, sino que también deberían ayudarnos a comprender el mundo que nos rodea. Los tres museos están resueltos a perseguir eficazmente esos objetivos mediante programas adecuados de colaboración.

Las políticas museísticas que caracterizan al Ermitage, a la Solomon R. Guggenheim Foundation y al Kunsthistorisches Museum; la riqueza incomparable de sus colecciones, que abarcan desde artefactos egipcios y orientales hasta tesoros del siglo XX, y aun las diferencias históricas que distinguen la arquitectura de los tres museos, todo ello ofrece un fundamento dinámico para el naciente panorama

museístico del siglo XXI. Los millones de visitantes que cada año frecuentan sus exposiciones permanentes y temporales representan un grupo destinatario de una magnitud que difícilmente podría igualar ninguna otra institución. La diversidad y calidad de las respectivas colecciones hace posible que sus visitantes entablen un nuevo diálogo con el arte por encima de barreras continentales. Las tres instituciones están convencidas de que las ciudades a las que ahora alcanza su presencia –San Petersburgo, Viena, Innsbruck, Nueva York, Venecia, Bilbao, Berlín, Amsterdam y Londres– ofrecen condiciones óptimas para el intercambio cultural permanente.

Las políticas adoptadas por los museos toman en cuenta fuerzas de mercado que los críticos del arte y de la cultura a menudo interpretan como vender la identidad cultural del museo. Frente a eso hay que subrayar que la identidad, la misión y las estructuras de gestión de los tres museos permanecen inalteradas. El reposicionamiento de las tres instituciones dentro del mercado museístico internacional que comporta esta cooperación a largo plazo no debe en modo alguno entenderse como una maniobra comercial, ni como un cálculo de beneficios dictado por las presiones niveladoras de la globalización más que por la idea que los propios museos tienen de su misión.

Un amplio programa de cooperación y colaboración

El acuerdo documenta el compromiso de las tres instituciones de desarrollar programas conjuntos a largo plazo. El objetivo principal es que cada socio apoye los programas de exposiciones de los otros mediante el préstamo y el intercambio de obras de arte, y presente partes de sus colecciones en las instituciones asociadas. Para el desarrollo y la realización de programas conjuntos de exposiciones de excepcional calidad, los tres museos aportarán su competencia técnica, su experiencia y los puntos fuertes de sus colecciones respectivas. Los socios también han acordado organizar exposiciones conjuntas en terceros países, para dar a conocer la importancia y la riqueza de sus fondos a un público internacional amplio.

Los museos han acordado asimismo evaluar la posibilidad de colaborar en proyectos de expansión internacional que sean congruentes con sus objetivos y capacidades. El modelo para esa clase de proyectos sería el Museo Guggenheim de Bilbao. Aquí otra entidad asociada asumió las obligaciones financieras del proyecto,

en tanto que la Fundación Guggenheim tomaba sobre sí las responsabilidades de programación y gestión.

Los tres museos han demostrado que sus colecciones, presentadas, estudiadas y combinadas en exposiciones especiales, responden no sólo a los intereses del público general sino también a las necesidades de la investigación erudita. De ahí que en el acuerdo se haga hincapié tanto en las relaciones culturales internacionales como en el extraordinario valor científico y pedagógico de las colecciones.

Los museos asociados coeditarán publicaciones académicas y pedagógicas, y prevén poner a prueba programas a largo plazo, por ejemplo en el área de los productos museísticos y su comercialización a través de cauces como Internet. Además, los tres socios se proponen trazar y llevar a cabo programas pedagógicos conjuntos, con especial atención al público infantil, y aplicar las nuevas tecnologías de la información al logro de sus objetivos didácticos.

Otro eje de cooperación es el desarrollo y la puesta en práctica de programas especiales de formación para el personal de museos, especialistas e investigadores en las áreas de museología, material de exposiciones, restauración y conservación, edición, mercadotecnia y nuevas tecnologías didácticas. Habrá un intercambio permanente de experiencias en esos terrenos.

Logros y perspectivas

Mucho es lo que ya se ha logrado desde la firma del acuerdo. Para marcar el inicio de la cooperación se organizó la exposición *Connecting Museums* [Museos en conexión] (18 de junio-20 de octubre de 2002), que consistió en mostrar, en Nueva York, San Petersburgo y Viena, una pintura de cada uno de los museos socios al lado de otra del museo anfitrión. A pesar de su modesta escala, la exposición revistió un gran simbolismo por la presencia simultánea de las instituciones cooperantes en los tres museos, a la vez que ponía de relieve los puntos fuertes de cada uno de ellos. De ese modo se creó una plataforma para el diálogo entre las tres obras muy distintas mostradas en cada museo, y entre las nueve escogidas para el proyecto.

Tesoros de la Horda de Oro presentó piezas prestadas por el Ermitage en la Kunsthalle Leoben, de la provincia austriaca de Estiria, de la primavera al otoño de 2002. En esta exposición, centrada en la cultura nómada de la Horda de Oro, sucesora del imperio de Gengis Kan, figuraron objetos que no se habían exhibido nunca fuera de Rusia. El Kunsthistorisches Museum, que desempeña un papel asesor en Leoben, pudo llevar a Austria esos tesoros artísticos gracias a su relación con el Ermitage.

Art through the Ages. Masterpieces of Painting from Titian to Picasso [Arte a lo largo de los siglos. Obras maestras de la pintura de Tiziano a Picasso] se inauguró el 30 de agosto de 2002 en el íntimo «joyero» del Guggenheim-Hermitage Museum de Las Vegas, diseñado por Rem Koolhaas. Esta gran muestra de cuarenta obras maestras de la pintura europea y estadounidense desde el Renacimiento hasta nuestra época aspiraba a retratar los fondos excepcionalmente ricos e importantes de los tres museos. Fue la primera exposición de maestros antiguos y modernos montada en la región, y llevó obras muy diversas, de lugares geográficamente muy distantes, a un público nuevo.

Otras exposiciones que el Kunsthistorisches, el Ermitage y el Guggenheim tienen en proyecto reflejarán el enorme potencial que encierra la cooperación entre tres de las principales instituciones artísticas del mundo.



6 - Esta pieza en forma de pantera perteneciente a un escudo escita se encontró en el túmulo funerario I de Kelermes (Cáucaso septentrional), en 1903. Data de finales del siglo VI de nuestra era, está hecha de oro y esmalte, y mide 36,6 cm de largo por 16,2 cm de altura.
© Winnie Denker/Patrimonio 2001/Fundación 'La Caixa'

El Louvre: un museo nacional en un palacio real

Por Geneviève Bresc-Bautier

Geneviève Bresc-Bautier, conservadora general del patrimonio, es desde 1976 responsable en el museo del Louvre de las colecciones de esculturas francesas de los siglos XVI y XVII, ámbito sobre el cual ha publicado numerosos artículos y catálogos. Además, desde 1989, se encarga de la historia del Louvre y administra las salas en las que se exhiben pinturas y esculturas que provienen de la decoración del Louvre, han servido de modelo para la misma, o representan el palacio o las salas del museo.

El Louvre es, desde su origen, un castillo que acaba de cumplir ocho siglos de historia. Se convirtió en museo hace un poco más de dos siglos. El museo, que se abrió al público en 1793, sólo llegó a ocupar la totalidad del palacio en 1993. Así pues, al término de un largo proceso de transformación, el arte y la cultura han prevalecido poco a poco sobre la política. Hubo que conjugar siglos de historia, transformaciones arquitectónicas y usos inmemoriales del lugar para constituir un museo moderno que ofreciera al público colecciones prestigiosas -cuya calidad le ha valido reputación internacional-, presentadas, valorizadas y restauradas según normas rigurosas, y proporcionara a los visitantes cada vez más numerosos (más de 5.700.000 en 2002) todas las comodidades esperadas: escaleras mecánicas y ascensores para acceder fácilmente a las diferentes plantas, restaurantes y cafeterías para descansar, visitas guiadas, talleres, publicaciones, audioguías para orientarse, comprender y avanzar en el descubrimiento de las civilizaciones, el arte y las culturas del mundo.

La historia del palacio

Inicialmente, el Louvre era una fortaleza situada en las inmediaciones de la ciudad; era una torre rodeada de una robusta muralla con torreones en las esquinas, un lugar defensivo que permitía, cuando era necesario, poner a resguardo el Tesoro real o encerrar prisioneros prestigiosos. El castillo, que fue edificado para defender París cuando el rey Felipe Augusto marchó a las Cruzadas, a fines del siglo XII, experimentó hacia 1360 una primera transformación en residencia real bajo Carlos V.

Convertido en una de las residencias de una monarquía en constante desplazamiento, el Louvre albergaba lo que puede considerarse como el punto de partida de su futura vocación: una biblioteca de manuscritos que el rey, calificado de sabio, iba a consultar en su "torre de la Librería". Durante mucho tiempo en la historia del Louvre, este castillo medieval no fue más que un recuerdo, conocido únicamente a través de estampas y cuadros, y una exploración arqueológica efectuada en 1860. Destruido parcialmente en 1528, y luego totalmente a mediados del siglo XVII, fue resucitado en 1984-1985 gracias a las excavaciones emprendidas cuando el museo empezaba a modernizarse. Hoy en día descubiertos, los fosos y las robustas murallas, la base del torreón y la sala baja abovedada con ojivas forman el circuito del "Louvre medieval" que permite presentar diversos objetos encontrados durante las excavaciones.

El Renacimiento fue el segundo periodo crucial de su historia. Francisco I decidió construir en su capital un palacio de un estilo nuevo. Si bien no pudo llevar a buen término el proyecto, encomendado al arquitecto Serlio, de un edificio totalmente nuevo, hizo demoler el torreón y un ala del antiguo cuadrilátero. Bajo el reinado de su hijo, Enrique II, se designó al arquitecto Pierre Lescot, asistido por el escultor Jean Goujon, para la edificación del ala nueva, a la cual se añadió posteriormente un gran pabellón destinado a albergar el apartamento del rey, y otra ala para los apartamentos de la reina. En aquella época se desarrolló un tipo de arquitectura y decoración que sirvió de referencia a todos los arquitectos posteriores. Los artistas clásicos bajo el reinado de Luis XIII y Luis XIV, los neoclásicos bajo Napoleón I y los eclécticos bajo Napoleón III se inspiraron voluntariamente en las composiciones del Renacimiento, garantizando así, al tiempo que evolucionaba el sentido estético, una continuidad formal excepcional que confirió una unidad a una obra que se extendió de 1546 a 1875.

Los soberanos sólo residieron en el Louvre en determinados periodos: bajo los Valois, al final del siglo XVI; bajo Enrique IV y Luis XIII; durante la juventud de Luis XIV, antes de que Versalles se convirtiera en el centro del poder real. Más tarde, el castillo de las Tullerías vecino del Louvre, lo sustituyó: Luis XVI vivió en él las últimas horas de la monarquía, reemplazada por el gobierno revolucionario; en la

capital, fue la residencia de los últimos soberanos, Napoleón I, Luis XVIII, Carlos X, Luis Felipe y Napoleón III.

En realidad, el Louvre es un gigantesco complejo real. La edificación del castillo de las Tullerías, situado al oeste y actualmente desaparecido, fue iniciada por la Reina Madre Catalina de Médicis en 1564; a partir de 1566 un corredor de acceso lo unió al Louvre. Enrique IV, que quería hacer de la unión de los dos castillos, mediante una sucesión de edificios y patios, un "gran designio" real, transformó este corredor en una "Gran Galería" a lo largo del Sena. Todos sus sucesores trataron de cumplir este "gran designio", hasta que se finalizaron las obras del Nuevo Louvre en 1857, bajo Napoleón III.

La presencia del Estado en el Louvre determinó una serie de reformas prestigiosas que hoy en día constituyen otros tantos testimonios artísticos e históricos integrados al museo: la sala de las Cariátides, obra maestra del Renacimiento, las cámaras reales revestidas de madera (siglos XVI y XVII), los apartamentos de la Reina Madre Ana de Austria, ornados de frescos y estucos en 1656-1658, y la galería de Apolo donde el pintor Lebrun, asistido por los mejores escultores de la época de Luis XIV, realizó un suntuoso decorado de estucos y cuadros. Bajo el Imperio, la decoración de las grandes escaleras, bajo la Restauración, la de las salas del Consejo de Estado y, bajo Napoleón III, la de los apartamentos del ministro de Estado fueron otros tantos lugares destinados a magnificar la presencia de lo político.

Los inicios del conservatorio de arte

Con Enrique IV, el arte se había asentado en el castillo real. El rey alojaba a los artistas de la corte y la Gran Galería albergaba talleres de tapicería y orfebrería. Paralelamente, el rey había acondicionado una "sala de antigüedades" para disponer las colecciones reales de escultura. Núcleo de un espacio museal, esta sala fue complementada bajo Luis XIV -aunque de manera episódica- por un "gabinete de los cuadros del Rey". A partir de 1692, la Real Academia de Pintura y Escultura ocupó con sus colecciones los mejores apartamentos del Louvre, donde las otras academias tenían también su sede (Academia Francesa, Academia de Ciencias, Academia de Inscripciones y Bellas Letras). De este modo, el Louvre se consolidó como foco de creación. La Academia enseñaba el arte a sus alumnos, organizaba conferencias y,

cada dos años, una exposición de las obras realizadas por sus miembros, denominada Salón, como el espacio donde tenía lugar. En aquella época, los artistas reales ocupaban viviendas en numerosas partes de un castillo aún inconcluso y abandonado por la corte.

En la época de la Ilustración, una corriente de opinión exigió la apertura de las colecciones reales al público y la transformación del Louvre en museo. Este proyecto, preparado por la realeza bajo Luis XVI, se concretó durante la Revolución y el 10 de agosto de 1793 se inauguró el museo central de Artes de la República. Por aquel entonces, no era más que un vasto museo de pintura que ocupaba la muy larga Gran Galería. Sus cuadros procedían de las antiguas colecciones reales y de las colecciones confiscadas a la Iglesia y los emigrantes. Las conquistas revolucionarias y luego napoleónicas modificaron el programa del museo. Se le añadió una galería de esculturas antiguas, y más tarde acogió dibujos y objetos de arte. No obstante, la historia cambió el curso de su evolución; considerablemente empobrecido por el retorno a su país de origen de las obras incautadas en Europa, el museo se abrió al arte universal: egipcio, asirio y, por último, oriental. Se establecieron también galerías temáticas de escultura moderna y objetos de arte. Ese nuevo museo ocupaba parte de los antiguos apartamentos reales reformados y convertidos en galerías. En los otros espacios se estableció una nueva museografía, adaptada a las obras presentadas, como en la galería inaugurada por Carlos X en 1827, donde los techos pintados y las altas vitrinas de caoba albergaban las colecciones antiguas y egipcias. Bajo la Segunda República, bajo el Segundo Imperio y hasta 1900, una arquitectura museal, monumental y decorativa se asentó en vastos “salones” (Salón cuadrado, Sala de las siete chimeneas, Salón Denon) y en grandes galerías de paredes rojas (para los cuadros) o revestidas de mármol (para las esculturas). Sin embargo, en el Louvre, el museo seguía coexistiendo con otras instituciones; poco a poco fue ocupando, uno por uno, todos los espacios.

El proyecto del Gran Louvre

Se dio un paso importante en 1926, con la elaboración de un plan de gran alcance que fue interrumpido por la Segunda Guerra Mundial, pero que se ejecutó a un ritmo regular hasta los años 1970. La decisión, adoptada en 1981, de adjudicar la totalidad del palacio al museo del Louvre y a las instituciones educativas y de

investigación conexas (la Escuela del Louvre, el Centro de Investigación y Restauración de los Museos de Francia y el Museo de Artes Decorativas) cambió considerablemente la escala del programa de renovación. Su principal objetivo era hacer más coherentes los circuitos de presentación, ofrecer al público una acogida agradable y facilitar la visita del público discapacitado en todos los puntos del museo. A esto se sumó la necesidad de reunir en los sótanos todos los elementos necesarios para el funcionamiento del museo.

Este proyecto fue bautizado "Gran Louvre". La entidad pública constructora (Établissement public du Grand Louvre), especialmente creada por el Estado francés, se encargó de la programación y de las obras. El componente más espectacular de este vasto programa fue la realización, en 1989, del inmenso vestíbulo Napoleón, dominado por la pirámide de vidrio de I.M. Pei, cuya integración en el corazón de un espacio histórico, tras vanas polémicas, fue reconocida como ejemplar. Tenía por finalidad ofrecer a los visitantes una acogida centralizada y cómoda en el centro del edificio a fin de que pudieran llegar de manera relativamente expedita a los puntos de visita más distantes. Las alas del palacio que se consideraban demasiado alejadas para alcanzarlas a pie en el circuito de visita fueron excluidas de la presentación de las colecciones y reservadas para servicios. El vestíbulo Napoleón, construido en el sótano, reúne los servicios de información y orientación, los guardarropas, el auditorio, las librerías y los restaurantes. Paralelamente, la excavación del subsuelo entre el Louvre y las Tullerías ha permitido por fin dotar el museo de las estructuras necesarias para el funcionamiento de un gran museo urbano: aparcamientos, zonas de reparto accesibles a camiones, vías internas de servicio equipadas de montacargas, talleres, guardarropas, almacenes; hasta entonces el Louvre era un teatro sin bastidores…

La segunda fase, entre 1989 y 1993, consistió en acondicionar los espacios desocupados por el Ministerio de Hacienda. Los patios interiores fueron cubiertos por una red de losas de vidrio y dedicados a la escultura monumental. La luz cenital que éstas difunden es idónea para la presentación de los vestigios del palacio del rey Sargón en Khorsabad y de las esculturas de exterior de los siglos XVII, XVIII y XIX. Asimismo, se acondicionaron nuevas salas en los espacios desocupados, con miras a albergar antigüedades islámicas y orientales, esculturas, pinturas y objetos de arte.

Durante la misma fase, se emprendió la renovación museográfica de la totalidad del antiguo museo y, desde entonces, se inauguran uno o varios sectores renovados cada año. A título de ejemplo, la renovación integral del departamento de antigüedades egipcias, uno de los más visitados, terminó en 1997. Actualmente, se están reformando la antigua sala de los Estados, donde habitualmente está expuesta la Gioconda, y la galería de Apolo, estuche de las joyas, así como una serie de salas consagradas al Mediterráneo oriental al final de la Antigüedad.

La transformación del antiguo Ministerio de Hacienda en espacio museográfico, cambio de función que se obtuvo difícilmente, no planteaba mayores problemas deontológicos ni estructurales. Se dejaron intactos los apartamentos de prestigio decorados bajo Napoleón III y las grandes escaleras que constituían testimonios históricos y artísticos. Sin embargo, como no presentaban ningún carácter histórico, los espacios acondicionados con fines administrativos en el antiguo Ministerio de Hacienda fueron reformados para permitir la creación de una infraestructura de circulación: ascensores, escaleras mecánicas y cables de alimentación. En efecto, según los espacios y su estado (arquitectura y decoración), las decisiones de transformación pueden variar considerablemente. Si bien en los años 1930-1950 los arquitectos modificaron sin mucho reparo las estructuras antiguas, la concepción actual del estado histórico de un lugar y la manera en que se percibe han cambiado considerablemente. Conciliar la preservación de los lugares históricos con los imperativos de seguridad de las personas (salidas de emergencia, salidas de humo, ancho de circulaciones), de conservación de las obras (vigilancia, clima, luz) y de placer de la visita suele ser un ejercicio delicado. El museo hace desaparecer la función original del lugar que ocupa, aunque preserve su forma y su aspecto. Las salas más prestigiosas desde el punto de vista artístico y más simbólicas son restauradas sin vacilar y dedicadas a la visita. No obstante, a veces los imperativos técnicos obligan a sacrificar espacios *a priori* secundarios (sótanos, escaleras excusadas, desvanes, corredores). Hoy en día, un museo-palacio es el resultado de esas sucesivas opciones. Desde su instalación en el palacio, el museo del Louvre ha experimentado esas inevitables reformas que convierten una residencia en lugar público.

Desarrollo de los servicios y desafíos para el futuro

Las necesidades del público en términos de acogida y servicios suponen en particular nuevas modalidades de funcionamiento. El Louvre fue convertido en establecimiento público en 1993 a fin de que pudiera tener mayor autonomía en su gestión. Dispone de un presupuesto alimentado por subvenciones del Estado y de recursos propios provenientes, en su mayor parte, de la venta de entradas al museo y de actividades de mecenazgo. A efectos del equilibrio presupuestario, la dirección del museo acaba de firmar con los ministerios de tutela un contrato de objetivos plurianuales que le permitirá garantizar durante tres años el control de sus necesidades financieras. El gigantismo del conjunto y el despliegue técnico aumentan considerablemente las necesidades de mantenimiento. Para satisfacerlas, se establecieron servicios internos que suelen conllevar nuevas responsabilidades: servicios de iluminación, informática, señalización y museografía, o talleres especializados en actividades de transporte, embalaje y presentación de las obras de arte (pintura, marmolería, metalistería, montaje de objetos, carpintería, tapicería, montaje de dibujos y enmarcación, etc.).

La función principal del museo, lugar de conocimiento, es exhibir. Además de las transformaciones arquitectónicas, era menester ofrecer al público el acceso a la comprensión de las obras, teniendo en cuenta su diversidad. El Louvre es la institución cultural francesa más visitada. En consonancia con su vocación de servicio público, está abierto gratuitamente a los menores de 18 años y al público en general el primer domingo de cada mes. Los visitantes, en su mayoría turistas, acuden de todo el mundo y disponen de un mapa-guía editado en nueve idiomas. Paralelamente al éxito turístico, el servicio de atención al público se ha esforzado por atraer a personas que no suelen frecuentar lugares culturales, gracias a un programa muy variado de visitas-conferencias, de carácter general o especializado, así como talleres para niños y adultos. La voluntad de integrar también al público discapacitado se ha traducido en la programación de visitas especiales para sordos y la realización de una galería táctil para los invidentes. La oferta cultural está complementada por una mediateca, una política de publicaciones científicas y pedagógicas, una importante programación audiovisual, un sitio Web establecido en colaboración con la Educación Nacional para complementar el que se puso a disposición del público en 1995 (www.louvre.fr) y que 20.000 internautas visitan cada día. El auditorio acoge conferencias, coloquios,

lecturas y conciertos. Además, acaba de crearse en Internet una página sobre los rótulos que acompañan cada obra expuesta. En las salas de exposiciones de los diferentes departamentos, el público tiene a su disposición folletos explicativos para las visitas y cada conservación está dotada de un servicio de documentación abierto a los especialistas.

En la actualidad, el Gran Louvre figura entre los ejemplos más logrados de conversión de una arquitectura palaciega en centro de deleite, educación e investigación, esto es, en museo del siglo XXI.

Ahora bien, ¿deben ocultarse las dificultades existentes y los esfuerzos que aún quedan por realizar? Lamentablemente, el elevado número de visitantes suele entrañar largas filas de espera durante las temporadas turísticas de los fines de semana prolongados en primavera y de los meses de julio y agosto. La entrada principal por la pirámide crea un atasco que la apertura de una segunda puerta no ha logrado reducir. La considerable ampliación de la superficie de exposición ha requerido un refuerzo sustancial del personal de vigilancia y mantenimiento. No obstante, debido a una escasez de recursos, el museo se ve obligado a cerrar salas por rotación. Por tanto, el reto actual consiste en seguir mejorando las condiciones de acogida y, en un museo renovado que envejece lentamente, preservar la calidad de su museografía y la excelencia de su nivel científico.



7 - El célebre cuadro de Matisse *La Danza*, realizado en 1910, evoca la mitología de la Edad de Oro. Junto con *La Música*, es una de las obras maestras del Museo del Ermitage. © Winnie Denker/Patrimonio 2001/Museo del Ermitage

El Ermitage y sus vínculos con las regiones de Rusia

Por Vladimir Matveev

El doctor Vladimir Matveev trabaja desde 1970 en el Ermitage, donde tiene a su cargo la Colección conmemorativa de instrumentos científicos de Pedro I y, desde 1990, es también Director adjunto de Exposiciones y Fomento. En este puesto ha coordinado las actividades de diversos departamentos de la institución, entre otros el Servicio de Visitantes, el de Turismo y Programas Especiales, la Oficina de Prensa, el Departamento de Fomento, el Centro de Documentación y el nuevo Centro de Restauración y Preservación "Staraya Derevnya" ["Aldea antigua"].

El Ermitage ha sido y sigue siendo una fuente importante de orgullo nacional para Rusia. Desde el momento mismo de su creación, el museo ha cumplido una función como símbolo del Estado ruso y de la enorme riqueza cultural del país. A lo largo de su historia, ha ejercido una enorme influencia en el desarrollo cultural de Rusia -influencia que todavía se manifiesta en la actualidad. Además, el Ermitage no sólo contribuye notablemente a la urdimbre de la cultura rusa, sino que también es responsable, en gran medida, de la orientación de la política cultural del país. De diversas formas, el museo ha ayudado a forjar valores culturales en las principales ciudades y regiones de Rusia.

Las actividades que el Ermitage lleva a cabo actualmente en Rusia presentan al menos dos facetas: el diálogo directo con las regiones y la relación con el público. Ambos aspectos se han desarrollado gracias a la cooperación con los institutos regionales, los museos y las galerías.

El fomento de la conciencia cultural

En lo que respecta a su influencia en la vida cultural de las regiones y los medios de comunicación, en particular la televisión, el Ermitage ha desempeñado un papel considerable. De hecho, en la Rusia de hoy la televisión se ha convertido en una

ventana abierta al mundo de la cultura, a pesar de que las cadenas de difusión tradicional no cuentan con muchos programas educativos. Los espacios informativos y los reportajes desempeñan también un papel notable en el fomento de la conciencia acerca de los temas y acontecimientos culturales de la actualidad. Recuerdo que a principios de la década de 1990 uno de los principales periodistas de la región de Murmansk escribió un artículo sobre el museo para uno de los periódicos locales, al que puso por título "El Ermitage - Un barco en la noche de Rusia" (en velada alusión al libro de H.G. Wells "Russia in the Shadows" [Rusia en la tiniebla]). El título no sólo atribuía metafóricamente al Palacio de Invierno, sede del museo, la seductora imagen de un barco, sino que lograba capturar algo de su esencia -su alejamiento psicológico de la pesadumbre de la vida cotidiana y su preferencia por los proyectos hermosos y de gran vuelo.

El canal nacional de televisión "Cultura" ha desempeñado un papel excepcional en la difusión pública de las colecciones del Ermitage. Esta cadena ha mantenido una colaboración muy prolongada y fecunda con el museo, en la realización de una serie titulada "Mi Ermitage". Estos programas se preparan bajo la supervisión del director del Ermitage, el profesor Mijaíl Piotrovsky, y guardan cierta semejanza con una serie elaborada hace más de un cuarto de siglo por el académico Boris Piotrovsky, padre del actual director. Piotrovsky padre produjo unos 30 programas de calidad nunca antes vista en la televisión nacional, que se transmitieron por la primera cadena de la Unión Soviética y suscitaron reacciones de entusiasmo entre los televidentes de todo el país. Esta serie salió al aire cuando el museo alcanzaba el pináculo de su popularidad y recibía más de tres millones de visitantes al año, la mayoría de ellos ciudadanos de la Unión Soviética. Pero con la ayuda de la pequeña pantalla, el Ermitage logró ampliar su influencia y llegar a millones de nuevos espectadores.

Sin duda una parte del público que sintoniza hoy el canal "Cultura" son adultos que crecieron viendo el primer ciclo de documentales sobre el Ermitage. Y como parte de una tendencia que enaltece al museo, estos televidentes manifiestan todavía por la cultura un vivo interés y un entusiasmo sin mengua.

Otra serie significativa creada por el Ermitage fue "Los tesoros de San Petersburgo", un conjunto de programas que transmitió la televisión regional de esa

ciudad. Estos documentales muestran en detalle las exposiciones que se organizan en el Ermitage. En el marco de esta serie, los televidentes tuvieron la oportunidad de festejar el glorioso retorno de algunas de las obras maestras del museo, que el gobierno soviético había vendido al filántropo estadounidense Andrew Mellon y que éste donó luego a la Galería Nacional de Washington, D.C. En consonancia con los vínculos que el Ermitage mantiene con las regiones, la serie se retransmitió en 23 emisoras locales, desde Kaliningrado, en el oeste del país, hasta Sajalín, en el este.

Al examinar los vínculos del Ermitage con las regiones de Rusia y las repúblicas aledañas, es importante tener en mente que durante muchas décadas sus archivos se usaron (a menudo contra la opinión de la directiva del museo) como una de las fuentes que permitieron crear colecciones artísticas en los museos locales, regionales y estatales de toda la Unión Soviética. En consecuencia, todas estas instituciones y sus conservadores quedaron vinculados al Ermitage. Como parte de su política de establecer lazos dinámicos con las regiones, el Ermitage fundó la "Escuela de Otoño", en la que pueden participar conservadores de toda Rusia. Su programa anual se centra en el almacenamiento y la preservación de las obras de arte y en las investigaciones más recientes sobre éstas que se han llevado a cabo en los museos del país. El Ermitage ha contribuido también de diversas maneras a fomentar la conciencia cultural en las provincias, al acoger a conservadores de todas las regiones de Rusia, alentarlos a participar en conferencias y simposios (muchos de los cuales se han transformado en actividades permanentes) y facilitar el intercambio de ideas entre colegas que laboran en los museos de todo el país. Todos estos factores han contribuido a fortalecer el potencial académico y científico de los museos regionales.

Después del colapso de la Unión Soviética, la reputación del Ermitage en tanto que centro importante de investigación científica aumentó considerablemente a ojos de los expertos y conservadores de toda Rusia, los países de la Comunidad de Estados Independientes y otras ex repúblicas soviéticas. Se le consideraba un fenómeno *sui generis*, una institución que lograba situarse en la categoría de los mejores museos del mundo y que, sin embargo, nuestros colegas del todo el país podían ver como la quintaesencia de "lo nuestro", algo auténtica e intrínsecamente ruso. En los últimos decenios el Ermitage ha impulsado enérgicamente las actividades conjuntas con instituciones extranjeras, ha fortalecido los vínculos con el público, ha colaborado con

los medios de comunicación, ha creado técnicas de mercadeo y comercialización museísticas y, en general, ha reforzado los programas de fomento. Estas actividades han servido de incentivo a los conservadores de los museos regionales de todo el país. En las últimas décadas se ha producido un cambio fundamental en la relación entre los museos regionales y el Ermitage. Con el paso del tiempo, estas relaciones se han ido transformando cada vez más en una alianza, que entraña una colaboración en pie de igualdad. Buen ejemplo de esto fue la creación de la "Escuela de Restauración del Ermitage" en el Centro de Restauración del Museo de Historia Local de Sverdlovsk Oblast en Ekaterinburgo. Durante varios semestres, esta escuela ofreció a especialistas de museos de los Urales, la región del Volga y Siberia, la oportunidad de cursar estudios de perfeccionamiento, bajo la experta orientación de los restauradores y el personal del Ermitage.

El Ermitage acepta periódicamente en sus programas de formación a candidatos de numerosos museos regionales. La mayoría de esos programas son cursos individuales que combinan el estudio con el trabajo, pero el museo ha creado también un número importante de cursos colectivos. La organización y la gestión de los servicios de visitantes, una actividad relativamente nueva para la mayoría de los museos, es el eje de uno de los muchos seminarios especializados y mesas redondas que el Ermitage lleva a cabo para sus colegas regionales del noroeste de Rusia, entre ellos los de Arcángel, Vologda, Kaliningrado, Leningrado, Murmansk, Novgorod, Pskov, las Repúblicas de Karelia y Komi, y San Petersburgo. El programa "El Ermitage - Buque Insignia de los Museos de Rusia", iniciado en 2001, comprende seminarios y clases magistrales para expertos de los museos regionales y participantes extranjeros (que acuden no sólo como patrocinadores, sino también en calidad de alumnos).

El Ermitage dedica también una atención particular al trabajo con los niños. El museo cuenta ahora con un Centro Escolar, que ofrece programas especiales de educación familiar y cursos para niños minusválidos, y crea además instrumentos didácticos especialmente concebidos para los sistemas de multimedia. Estas iniciativas han suscitado un interés particular entre nuestros colegas de las regiones, como ocurre en las Repúblicas de Bachkortostán y Udmurtia en Ufa y Lipetsk, donde los programas infantiles organizados en colaboración con el Ermitage han logrado

éxitos extraordinarios. Los conservadores del Ermitage siguen cooperando estrechamente con los museos regionales en la tarea de crear programas nuevos y pertinentes.

Programas de exposición con museos regionales

Pero quizá el aspecto de mayor alcance y más multifacético de la colaboración del Ermitage con otros museos sea la organización de exposiciones fuera de San Petersburgo. Estas iniciativas conjuntas, que comprenden todas las facetas de la preparación y gestión de las exposiciones, han demostrado ser un proceso a la vez arduo y gratificante. Estas exposiciones se han revelado como el instrumento más poderoso para influir en el potencial estético y educativo de los museos regionales y en su capacidad de sintonizar con el público en general.

Es importante recordar que a principios del decenio de 1990 el Ermitage casi dejó de organizar exposiciones en otras ciudades rusas, por varios factores, en particular los relativos a la seguridad. El director del museo decretó una moratoria sobre la participación en exposiciones en Rusia, ya que el Ermitage no estaba dispuesto a escatimar en materia de seguridad. Las piezas del museo eran parte inestimable del patrimonio cultural del mundo y el Ermitage no iba a prestarlas a otros museos rusos si no se cumplían los requisitos de seguridad necesarios. Sin embargo, el Ermitage comprendía muy bien las necesidades de los museos regionales y se había comprometido a hallar una solución, como queda patente en el ejemplo siguiente, sobre la exposición "*El salvamento del Ermitage*", realizada en 1995. Ese año, el Museo de Bellas Artes de Ekaterinburgo (Urales) propuso que el Ermitage acogiera una exposición de sus obras, para celebrar la victoria de Rusia en la Segunda Guerra Mundial. En 1941, cuando Leningrado estaba asediada por las tropas enemigas, la ciudad de Sverdlovsk (que ahora ha vuelto a llamarse Ekaterinburgo) recibió dos trenes repletos de piezas sacadas del Ermitage para ponerlas a salvo. Un tercer convoy con obras de arte cuidadosamente estibadas tuvo que permanecer en Leningrado, al no poder abandonar la ciudad. La exposición estuvo dedicada a los trabajadores del museo que milagrosamente consiguieron poner a salvo estas piezas, trasladándolas al frente de los Urales, y a los que permanecieron en la asediada Leningrado. La muestra se llevó a cabo en dos de los edificios del museo en la ciudad de Ekaterinburgo. Uno de ellos fue la Biblioteca de Mapas Históricos, donde se almacenaron durante la

guerra muchos de los lienzos del Ermitage. La exposición fue un acontecimiento cultural de gran importancia, que contó con el respaldo del Ministerio de Cultura de Rusia. El centro de atención de la ceremonia inaugural fue la actuación de la Orquesta de Cámara San Petersburgo del Ermitage, que posteriormente realizó una gira por la región.

Esta revolucionaria exposición efectuada en Ekaterinburgo no sólo sentó un precedente para la realización de programas musicales destinados a complementar otras exposiciones en diversas regiones del país, sino que además fue la primera ocasión en que los técnicos del Ermitage colaboraron con los museos regionales. Con la ayuda y la asesoría del Ermitage, el Museo de Bellas Artes de Ekaterinburgo, el Museo Estatal de Artes Decorativas de la República de Tatarstán, el Museo Lipetsk Oblast de Historia Local y varios otros museos elaboraron y aplicaron un programa destinado a reforzar su seguridad. Esta iniciativa tuvo por consecuencia que las autoridades regionales reconocieran por fin cuán útil podían resultar a largo plazo las inversiones en sus museos respectivos.

Una de las exposiciones más importantes organizadas por el Ermitage en Rusia, titulada "*¡Viva la Flota Rusa!"* y consagrada al 300º aniversario de la creación de la Armada rusa, se llevó a cabo en 1996 en la Galería de Arte de Kaliningrado. Se escogió a esta ciudad porque allí radica el Cuartel General de la Flota del Báltico, fundada por Pedro el Grande. Este enclave occidental de Rusia ocupa un lugar de particular importancia en los proyectos conjuntos emprendidos por el Ermitage. El museo ha colaborado también en esta ciudad con la Galería de Arte de Kaliningrado, el Museo de Arte e Historia Oblast, el Museo Amber, el Museo Marítimo y el Museo de la Casa de Hermann Brakhert de Svetlogorsk. La ciudad de Kazán, capital de la República de Tatarstán, ha acogido también proyectos del Ermitage de excepcional diversidad e interés. El primero de ellos fue una exposición titulada *"Los tesoros de Kubrat Khan"*, que se organizó en 1997 con el patrocinio del Presidente de la República. El Presidente se interesó personalmente por la colaboración con el Ermitage y decidió fomentar una relación duradera, vinculando a los esfuerzos del museo al Gobierno de la República de Tatarstán, el Ministerio de Cultura, las Academias de Ciencia y de Historia, los museos, los centros de exposiciones y la Administración de la ciudad de Kazán. Se organizó una serie de exposiciones con

motivo del 300 aniversario de la fundación de San Petersburgo y del milenio de la fundación de Kazán. En fecha reciente el Ermitage anunció su propósito de crear un Centro Ermitage en esa ciudad.

El museo ha colaborado también con instituciones de otras repúblicas, entre ellas de la República de Bashkotorstán. Durante muchos años, científicos, investigadores y restauradores del Ermitage han cooperado con miembros del Centro de Investigaciones Etnológicas de la Academia de Ciencias de Rusia situado en Ufa. Esta colaboración culminó con la restauración y posterior exposición de una excepcional colección de piezas arqueológicas procedentes de los túmulos funerarios de Filoppovka. La exposición, titulada "*Los ciervos dorados de Eurasia"*, se presentó con gran éxito en Nueva York (Museo Metropolitano de Arte), Milán (Palacio Real), Ufa (Museo Estatal de Arte Nesterov, de Bashkir) y Moscú (Museo Estatal de Historia). Este magnífico ejemplo de colaboración entre el Ermitage y los museos regionales le permitió al Museo Estatal de Arte de Bashkir alcanzar no sólo una difusión a la escala de toda Rusia, sino también acceder a la esfera internacional.

En la actualidad, el Ermitage sigue desarrollando con entusiasmo sus vínculos con las regiones de Rusia. En diciembre de 2002 y como parte del programa anual Los Días del Ermitage, se celebró una mesa redonda titulada "El Ermitage en Rusia", en la que participaron administradores y directores de todos los museos regionales con los que el Ermitage había colaborado en los últimos 12 meses: Veliky Novgorod, Vyborg, Ekaterinburgo, Kazán, Kaliningrado, Lipetsk, Staraya Ladoga y Ufa. La reunión demostró su utilidad en tanto que foro de intercambio de ideas y de planificación de posibles proyectos conjuntos con miras al futuro. En conjunto, estos proyectos representan la concreción de la estrategia del Ermitage de crear vínculos con los centros regionales, apoyarlos y forjar un porvenir nuevo y estimulante, tanto para los museos como para su público.

El Ermitage considera que esta política de intercambios regionales es parte importante de su mandato de preservar, explotar y compartir el multifacético patrimonio cultural del país, simbolizado por sus propias colecciones y las de los museos de todas las regiones de Rusia.



8 - El monasterio Alexander Nevski data del siglo XIII. En la actualidad, es un elemento notable del paisaje urbano de San Petersburgo. ©UNESCO/Dominique Roger

Comercialización del Museo del Ermitage y mercadeo internacional

por Anatoly Soldatenko

Anatoly Soldatenko dirige el Departamento de Fomento del Ermitage desde su creación en 1995. Estudió en la Universidad Estatal de Leningrado y en el Instituto Francés de Gestión en Varsovia. Trabaja en el Ermitage desde 1986.

De conformidad con la ley federal de la Federación de Rusia por la que se rigen las fundaciones de beneficencia y los museos, el Museo Estatal del Ermitage posee los derechos exclusivos de explotación de los objetos de sus colecciones, los edificios pertenecientes al museo, la imagen del propio Ermitage y la expresión "El Ermitage". Posee también los derechos exclusivos de reproducción de las obras de las colecciones del museo, de los interiores del museo, el derecho de explotar las investigaciones científicas realizadas por el personal del museo y la propiedad de todas las marcas registradas. Todo lo anterior puede utilizarse para promover el museo y sus actividades. El museo tiene también el derecho exclusivo de autorizar la fabricación de productos basados en las colecciones y los edificios del museo.

El público ha mostrado siempre gran interés por la comercialización de objetos inspirados en las colecciones del Ermitage, interés que en los últimos años ha aumentado considerablemente y ha tenido repercusiones crecientes en los ingresos del museo. El diseño y la producción de artículos comerciales inspirados en las colecciones del Ermitage es un elemento importante de la estrategia de comercialización del museo y es también para el museo un medio de generar financiación para su desarrollo en curso. La comercialización: a) promueve la imagen del museo, b) apoya las actividades pedagógicas y de desarrollo del museo, y c) promueve la difusión y la popularidad de las colecciones del museo.

Origen y desarrollo de las actividades de comercialización

Con el tiempo, el Ermitage ha concertado varios acuerdos de comercialización con diversas organizaciones, uno de los más satisfactorios de los cuales es el establecido con el Metropolitan Museum of Art de Nueva York. Según este acuerdo, se ha concedido licencia al Metropolitan para fabricar reproducciones de objetos y pinturas de las colecciones del Ermitage. Una de las primeras series de reproducciones producidas en virtud de este acuerdo fue la colección escita, una fabulosa selección de joyas de oro de intrincado diseño y otras piezas que datan de los siglos VII a III a.C. y que es una de las glorias de las colecciones del Ermitage. Con los años se han establecido otras relaciones de colaboración, igualmente satisfactorias, y el museo ha otorgado licencias para la producción y distribución de numerosos objetos inspirados en sus colecciones.

Desde el principio, el museo ha mantenido una política de no conceder los derechos de producción o distribución exclusivos a una sola entidad. Además, todos los productos deben fabricarse bajo el estricto control del museo y están protegidos por sus derechos de reproducción.

Ante el rápido desarrollo de sus actividades comerciales y el número creciente de licencias concedidas en todo el mundo, el Ermitage comprendió que debía coordinar y racionalizar sus actividades de comercialización a escala mundial. Bajo la égida de un Comité Internacional de Comercialización creado por el Ermitage, que comprende personal del museo y expertos en comercialización de todo el mundo, el Ermitage y la Fundación Hermitage aan Amstel, con sede en los Países Bajos, crearon una empresa holandesa denominada Hermitage International Merchandising BV. El Ermitage y los Países Bajos han establecido con los años una relación muy especial. La Fundación Hermitage aan Amstel ha iniciado el proceso de creación de un centro pedagógico y de exposiciones en Amsterdam para promover el Ermitage. Algunos miembros de la Fundación participan también en el Comité Internacional de Comercialización. El Ermitage y el Comité Internacional de Comercialización reconocieron la necesidad de que las actividades internacionales de comercialización del Ermitage corrieran a cargo de una organización general coordinadora. Por consiguiente, se creó la Hermitage International Merchandising BV (HIM) a la que el Ermitage concedió autorización para coordinar sus actividades internacionales de

comercialización. La Hermitage International Merchandising BV es una empresa holandesa en la que la Fundación Hermitage aan Amstel tiene una participación mayoritaria. La dirección general del Ermitage forma parte del consejo de administración de la Fundación Hermitage aan Amstel y, por ende, controla las actividades de esta Fundación y por extensión también las de la Hermitage International Merchandising BV. El Ermitage transfirió a la Hermitage International Merchandising BV derechos no exclusivos de concesión de licencias en todo el mundo para la fabricación de artículos comerciales relacionados con el Ermitage, sus exposiciones y colecciones. La Hermitage International Merchandising BV ha asumido también la coordinación de las licencias internacionales ya concedidas por el museo. Una de las primeras medidas que adoptó la empresa fue registrar la marca del Ermitage, la letra estilizada "Э" (que es la primera letra rusa de la palabra "Ermitage") en caracteres cirílicos y latinos. En estrecha colaboración con el Comité Internacional de Comercialización del museo y también de modo independiente, la Hermitage International Merchandising BV está celebrando consultas con algunos de los principales especialistas mundiales en comercialización de museos, derechos de reproducción y marcas registradas, y continúa elaborando estrategias para las actividades comerciales del museo.

Si bien la Hermitage International Merchandising BV lleva muy poco tiempo funcionando, sus resultados son ya bastante alentadores. Además de supervisar las actuales licencias de comercialización del museo, la empresa ha comenzado a crear una línea de productos para las exposiciones temporales del museo en todo el mundo, como la reciente exposición titulada *Voyage into Myth* organizada en Toronto y Montreal.

El desafío del comercio electrónico

En los últimos años, el Ermitage ha tomado iniciativas innovadoras en materia de comercio electrónico. Es prácticamente imposible determinar el número de tiendas virtuales existentes hoy día en la red electrónica mundial, y mucho menos la variedad de artículos disponibles en Internet y las actividades conexas necesarias para apoyar el comercio electrónico, como los servicios de respuesta a las solicitudes de información de los clientes y los despachos de pedidos. Desde hace algún tiempo los principales museos del mundo han estado elaborando estrategias de comercialización y era

inevitable que éstas acabaran por abarcar el mundo en expansión del comercio electrónico. El Ermitage cobró conciencia de ello muy pronto y respondió al desafío.

La creación del sitio Web del Ermitage (www.hermitagemuseum.org) condujo naturalmente a la organización de actividades de comercio electrónico. En 2000, la dirección general del museo aprobó la apertura de una tienda virtual en el sitio Web. La empresa IBM coordinó estrechamente la creación del sitio dedicado al comercio electrónico, lo cual facilitó la integración con éxito de la tienda en el sitio Web del museo. Cuatro empresas compitieron por el derecho de administrar las actividades comerciales (pedidos y distribución). El museo aceptó finalmente la propuesta de *Museum On Line (MoL)*, una empresa creada especialmente para el proyecto y registrada en los Estados Unidos. En diciembre de 2000, la tienda del Ermitage en Internet abrió al público que navega por la red electrónica mundial.

Por el momento, la tienda virtual del Ermitage vende al detalle los siguientes productos y mercancías: reproducciones de objetos de las colecciones del museo, libros y calendarios, vídeos y productos multimedia, artículos de recuerdo, carteles y tarjetas postales, joyas, artículos para el hogar, accesorios para la mesa, regalos para niños y muebles.

Más de la mitad de los artículos ofrecidos a la venta en el sitio Web han sido fabricados especialmente para *MoL* y el Ermitage. El museo ha alentado también la participación de sus conservadores en el proyecto, creando en el sitio una sección en la que éstos recomiendan al público determinados artículos. Los pedidos de productos del museo se cursan por Internet, o bien por teléfono, fax y correo. Se garantiza una rápida entrega de los pedidos efectuados desde los Estados Unidos, lo cual es un argumento comercial importante si se considera que la tercera parte de los clientes actuales del sitio Web vive en los Estados Unidos o Canadá. *MoL* puede también despachar y entregar sus productos con prontitud en todo el mundo.

En 2002 el museo abrió un equivalente “real” de su tienda “virtual” en Internet en el tercer piso del Palacio de Invierno. *MoL* y el Ermitage decidieron tomar esta iniciativa por varias razones. La más importante es que esta tienda da a los visitantes del museo la oportunidad de evaluar los productos disponibles en Internet y

cerciorarse personalmente de su calidad. También ofrece al consumidor la posibilidad de comprar el artículo en el propio museo, o de solicitar a *MoL* que lo envíe directamente a su domicilio. Es además una manera de inducir a los visitantes a comprar los artículos que ya vieron en el sito Web. A fin de promover el uso de los servicios de comercio electrónico del sitio, la tienda dispone de varias computadoras en las que el cliente puede visitar el sitio Web y cursar pedidos de artículos que luego se despachan directamente a su domicilio.

MoL tiene previsto actualmente crear una segunda tienda más grande para los visitantes en la Galería Rastrelli del Palacio de Invierno, que se está convirtiendo cada vez más en la principal área de servicios para los visitantes del museo. Están ya en funcionamiento en ese espacio una tienda de recuerdos, un restaurante y un café Internet; este último constituye un excelente ejemplo de la manera en que el Ermitage recurre a la tecnología moderna al concebir los servicios para los visitantes.

La estrategia de comercialización del museo

La estrategia de comercialización del museo no sólo se centra en su mercado externo, sino también en los numerosos visitantes que acuden al Ermitage cada día. Actualmente el museo acoge varias organizaciones asociadas, que venden al detalle productos del museo *in situ*. Cada una de estas colaboraciones se basa en varios principios claros:

1. El Ermitage no concede derechos exclusivos al fabricante de productos del museo.
2. El museo selecciona directamente los artículos que se pondrán a la venta en el museo o con su nombre, o lo hace en concertación con colaboradores autorizados.
3. La distribución y la calidad de los productos en venta están bajo el control estricto del museo o de un tercero autorizado que actúa en nombre del Ermitage.
4. Todos los productos llevan la marca registrada del Ermitage o están protegidos por sus derechos de reproducción.
5. Las organizaciones que colaboran con el museo se responsabilizan de la fabricación y entrega de todos los productos.

En vista de la importancia de la comercialización, el museo elaboró desde el principio una estrategia -un modelo- para lograr sus objetivos y aprovechó las experiencias de otros museos y expertos de todo el mundo en búsqueda de un método experimentado y probado que no comprometiera la calidad y respondiera a las expectativas de los clientes. El museo comprendió que una parte importante de su clientela estaría fuera de Rusia, especialmente a corto plazo. También reconoció las dificultades que plantea el establecimiento de operaciones de despacho de pedidos en Rusia hoy día y, por consiguiente, optó por establecer un servicio de comercialización en el exterior, pero que garantiza al Ermitage el control exclusivo sobre su imagen, sus derechos y sus ingresos. Esta estrategia ya ha redituado sorprendentes beneficios y es una confirmación de la actitud inventiva del museo en materia de la comercialización.



9 - Las fachadas de colores vivos del Museo del Ermitage siguen siendo un símbolo de la interconexión entre la ciudad y sus tesoros culturales. © UNESCO/Dominique Roger

El Ermitage en el contexto de la ciudad

Por Mijail Piotrovsky

Mijail Borisovich Piotrovsky se graduó en Estudios Árabes por la Facultad Oriental de la Universidad Estatal de Leningrado en 1967. Incorporado como ayudante de investigación a la sección de Leningrado del Instituto de Estudios Orientales, se doctoró en historia y trabajó en el Instituto hasta que en 1991 pasó a ser primer director adjunto del Ermitage. En julio de 1992 fue nombrado director del museo por decreto del Primer Ministro. El doctor Piotrovsky es miembro correspondiente de la Academia Rusa de Ciencias y de la Academia del Arte de Rusia, y miembro de pleno derecho de la Academia Rusa de Humanidades. Actualmente es profesor de la Universidad Estatal de San Petersburgo y miembro del Consejo de la Presidencia para el Arte y la Cultura, de la Fundación para la Investigación en las Humanidades y del Comité de Expertos en Exposiciones del Consejo de Europa. Entre sus obras publicadas figuran Southern Arabia in the Early Middle Ages (1985), Islam: An Encyclopedia (1991) y Tales of the Koran (1991). *Es coautor con Oleg Neverov de* The Hermitage: Essays on the History of the Collection (1997)*, y ha dirigido la publicación* Earthy Art – Heavenly Beauty. Art of Islam (2000).

En este año en el que San Petersburgo celebra el tricentenario de su fundación, se acrecienta aún más, a mi juicio, la significación del Ermitage como corazón no sólo cultural de la ciudad sino también físico. Hoy el palacio y museo del Ermitage son parte del mapa de la cultura mundial.

Siempre hubo un museo de cierta importancia en el centro de San Petersburgo. En tiempos de Catalina la Grande las colecciones del Ermitage estaban diseminadas por el Palacio de Invierno, residencia principal de la emperatriz. Junto al Palacio, en el malecón del Neva, se construyeron durante su reinado tres edificios de nueva planta para alojarlas: el Pequeño Ermitage (1764), el Viejo Ermitage (1771-1787) y el Teatro del Ermitage (1783-1787). El Nuevo Ermitage se añadió en 1852.

Esos edificios servían a una doble finalidad. No sólo eran residencia y lugar de trabajo para casi un millar de personas, incluida la familia reinante, sino también un escaparate único para los tesoros de la Rusia imperial, su esplendor cultural y su riqueza. En el Palacio de Invierno se organizaban mascaradas para la nobleza, y en sus salones se celebraban fastuosas recepciones y solemnes ceremonias de estado. Catalina creó un gran «complejo del Ermitage», que acogía festejos en el palacio, en el teatro y hasta en el propio museo. Esa fusión del museo con la residencia imperial garantizó que el Ermitage siguiera siendo un símbolo y recordatorio del estado imperial ruso hasta el siglo XXI. Ahora el palacio es parte integral del museo, al igual que el museo es parte integral del palacio.

El Ermitage en la historia de la ciudad

El Palacio de Invierno fue el germen del conjunto arquitectónico de la Plaza del Palacio, el más importante de su clase en San Petersburgo. Se podría decir que la Plaza del Palacio es el centro nervioso de la ciudad, donde se unen sus edificios más importantes y arquitectónicamente significativos. Con las iglesias, los ministerios y el teatro, forma el núcleo monumental de San Petersburgo, del cual se ha dicho que representa lo mejor del urbanismo europeo, un símbolo de elegancia y humanidad en el centro de la democracia rusa.

Después de 1917 la Plaza del Palacio perdió en cierta medida su carácter central, pero no su valor simbólico. Fue escenario de muchos acontecimientos históricos, desde el asalto al Palacio de Invierno hasta celebraciones revolucionarias y desfiles militares. Durante la era soviética esas reuniones multitudinarias fueron cada vez más formales; el espíritu que había animado a la Plaza como núcleo de la ciudad empezó a disiparse, y el corazón de San Petersburgo latió más despacio. Al mismo tiempo, el nuevo Leningrado, que conoció un crecimiento espectacular en los años treinta, reflejaba valores urbanos diferentes y ajenos a la historia. Irónicamente, el abandono de la ciudad histórica iba a beneficiar al mito cultural de San Petersburgo. Con el fin de la era soviética la Plaza del Palacio empezó a revivir, y una vez más sirvió de marco a numerosas concentraciones, fiestas, reuniones espontáneas y hasta conciertos de rock.

Reconociendo el destacado papel del Ermitage en la definición del carácter de la plaza dentro de ese largo proceso de evolución urbana, y por extensión en el carácter de la propia ciudad, se asignó al museo el ala oriental del Edificio del Estado Mayor en la Plaza del Palacio. Con esa decisión se reconocía también el creciente aprecio del Ermitage tanto en Rusia como en el extranjero, y la necesidad de apoyar su desarrollo a largo plazo. El edificio se encuentra en proceso de renovación, y acogerá parte de las colecciones del museo, instalaciones didácticas y salas de conferencias.

El nuevo complejo del Ermitage

La adquisición del ala oriental ha significado un cambio fundamental en la estructura del complejo del Ermitage, que ahora gravita hacia la Plaza del Palacio y la envuelve. Desde la apertura de la plaza en el siglo XIX, cruzarla fue la manera más usual de acceder al Palacio de Invierno. Aún hoy lo sigue siendo, y es así como la mayoría de los visitantes se acercan al museo. Era natural, pues, que se decidiera trasladar la puerta principal de éste del malecón del Neva a la Plaza, donde la entrada pasa ahora por el gran patio del Palacio de Invierno. Cuando esa entrada quede abierta al público en mayo de 2003, la Plaza del Palacio será un grandioso atrio del museo propiamente dicho, cuyo espíritu se definirá a partir de entonces por la plaza tanto como por sus interiores y sus grandes colecciones. Esta nueva unión del museo y la plaza se reflejará también en la plaza misma. En el Ermitage resuenan culturas y tradiciones de muchos siglos; ahora resonarán también en la Plaza del Palacio, abrazada por el museo. Cada vez es más frecuente que acoja ceremonias militares, y tanto en la plaza como en el contiguo patio grande del Palacio se dan grandes conciertos de música clásica.

La presencia acrecentada del museo en la Plaza del Palacio le ha implicado progresivamente en distintas iniciativas urbanísticas. Al este del Ermitage se está remodelando el complejo de palacios y parques del Museo Ruso. Al oeste también se lleva a cabo una renovación intensa en dirección a la Plaza del Teatro, dominada por el Teatro Marinsky. Las plazas, jardines y avenidas que confluyen en la Plaza del Teatro han cobrado nueva vida en los últimos años. La ciudad que dormía se despereza, y la vida cultural de San Petersburgo resucita. El Ermitage ha empezado a revitalizar la Plaza del Palacio, pero en definitiva su éxito dependerá del público y de

su apoyo. Los visitantes acuden al museo para enriquecerse, pero también buscando distracción. Equilibrar lo uno y lo otro no siempre es fácil; los museos tienen a menudo la tentación de maximizar el componente de entretenimiento, y por ende de ingresos. El Ermitage está entrando en el siglo XXI con suma prudencia. Sensible siempre a las necesidades de sus visitantes, está invirtiendo en interesantes iniciativas comerciales, tales como restaurantes, tiendas y librerías, pequeñas salas de cine y clubes culturales, que se alojarán en el ala oriental del Edificio del Estado Mayor. Todos esos elementos nuevos están siendo diseñados e integrados en el museo cuidando de salvaguardar la armonía del conjunto y la sensibilidad a las tradiciones pedagógicas y la misión cultural del museo en un centro histórico que suministra raíces de cultura para el futuro de la ciudad.

El Ermitage expande su presencia en la ciudad

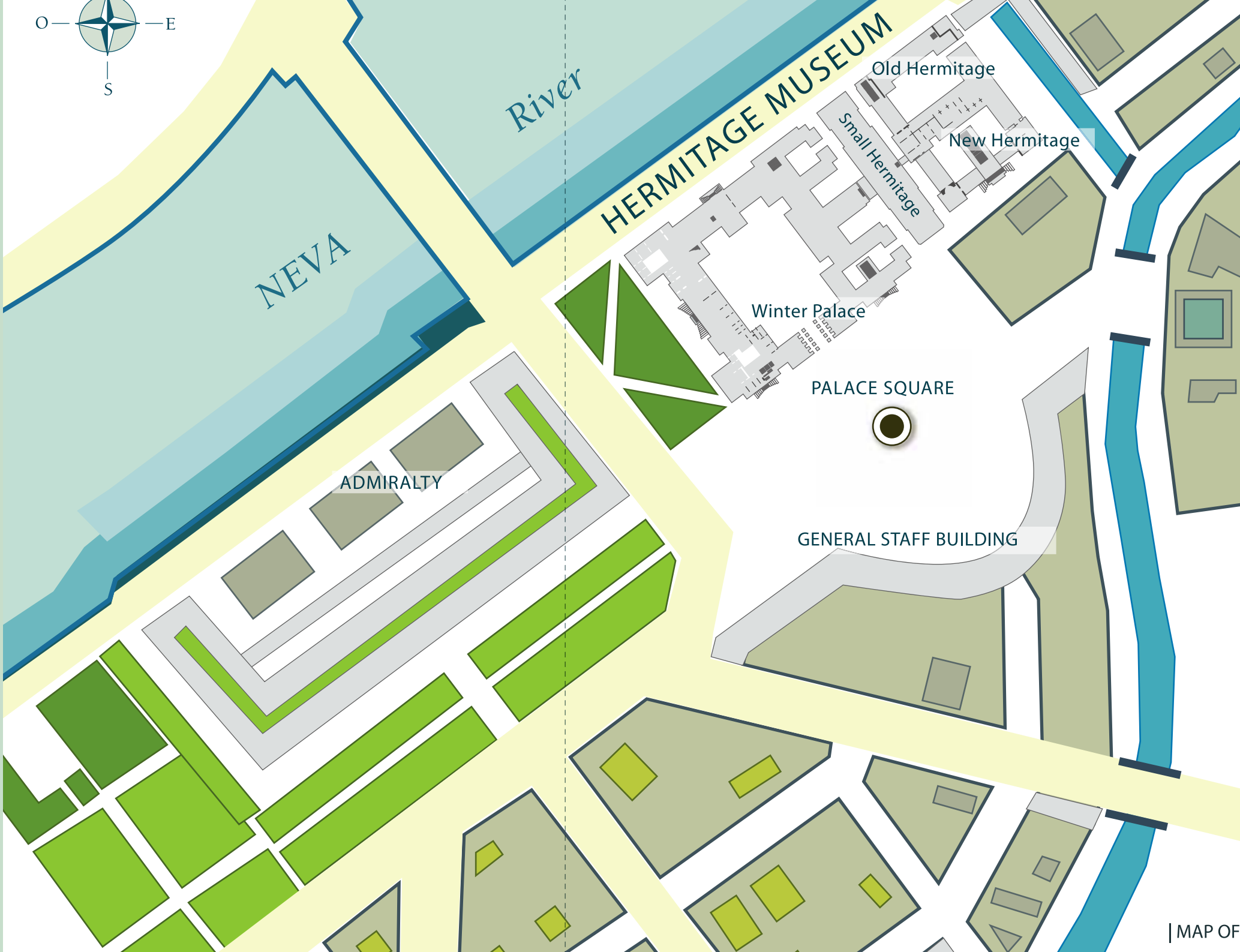
El museo está estableciendo también nuevas instalaciones en otros sectores de San Petersburgo. En la isla Vasilievsky ha recreado el espíritu de la magnífica capital de Pedro el Grande en el Palacio Mensikov, que fue la residencia del primer gobernador de la ciudad y ahora forma parte del Ermitage. El palacio no sólo ha recuperado su antiguo esplendor, sino que ahora acoge también objetos, obras de arte e instrumentos musicales antiguos que celebran los lazos históricos de Rusia con los Países Bajos.

Aguas abajo junto al Neva, el Ermitage colabora estrechamente con la Fábrica Lomonosov en la creación de un museo nuevo para la suntuosa colección de porcelanas imperiales, que se remonta a la época de Catalina la Grande. La Fábrica Lomonosov, situada en una zona industrial, se ha convertido en poco tiempo en un centro cultural independiente que atrae tanto a residentes como a turistas extranjeros.

Al norte del centro urbano y en torno a la Staraya Derevnya (Aldea Vieja) el Ermitage está construyendo un nuevo complejo de almacenes, del que ya se ha concluido un primer edificio. El ambicioso diseño abierto del complejo permitirá que el público visite los almacenes y albergará también exposiciones y conferencias. El Ermitage ha convertido los alrededores en zona peatonal especial; el objetivo general es establecer otro estimulante centro cultural que contribuya a enriquecer la vida de la ciudad entera. En consecuencia, el plan de desarrollo del Ermitage comprende

estrategias de integración del museo en un tejido urbano más amplio, que rebasando su entorno inmediato acabe tendiendo un puente entre las diferentes realidades ciudadanas de San Petersburgo y lo que fuera Leningrado.

Desde muchos puntos de vista, fue la confusión económica que siguió al derrumbamiento de la Unión Soviética lo que dio impulso a la resurrección cultural de San Petersburgo. Frente a problemas que a veces parecían insuperables, los habitantes de San Petersburgo y sus instituciones culturales aprovecharon las nuevas libertades políticas para infundir nueva vida al patrimonio cultural de la ciudad. Desde los últimos años ochenta el tema de la calidad de la vida urbana se fue imponiendo en la política local, y se adoptaron nuevos enfoques creativos hacia la arquitectura ciudadana, sin dejar de conservar diligentemente el legado de San Petersburgo como lugar del Patrimonio Mundial. Hoy la planificación urbanística de San Petersburgo ha vuelto a colocar la ciudad histórica en el centro de su desarrollo. El Ermitage está situado en el epicentro de este lugar del Patrimonio Mundial, y continúa ampliando sus instalaciones por toda la ciudad. El proyecto de rehabilitación del centro histórico contribuyó en gran medida a propiciar los signos visibles de un urbanismo aplicado. En ese sentido, el destino del museo está inextricablemente unido al de la ciudad de San Petersburgo: museo y ciudad se definen mutuamente. En estos últimos años se ha logrado mucho, pero por delante quedan muchos retos y muchas decisiones difíciles. La experiencia de los años recientes indica que San Petersburgo y el Ermitage sabrán responder al desafío.


O
E
S
NEVA
River
HERMITAGE MUSEUM
Old Hermitage
New Hermitage
Small Hermitage
Winter Palace
PALACE SQUARE
ADMIRALTY
GENERAL STAFF BUILDING