



ISSN 2362 - 2652

Cultura en Red
Museos territoriales

Año VI, Volumen 9, Julio 2021

Cultura en Red, Año VI, Volumen 9, Julio 2021. Marcelo Jorge Carignano (<https://orcid.org/0000-0001-6089-8666>) y María Verónica Márquez (<https://orcid.org/0000-0003-1279-5587>). La complejidad en la gestión de los museos y los perfiles profesionales necesarios y/o posibles. Revista Cultura en Red, Año VI, Volumen 9, julio 2021: 43 - 64. En línea desde 6 de diciembre 2015. ISSN Electrónico 2362 – 2652 Link Cultura en Red: <http://www2.hum.unrc.edu.ar/ojs/> Creative Commons, Reconocimiento no comercial, compartir igual 4.0, Internacional, <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/> Tapa: Bio-arte.

LA COMPLEJIDAD EN LA GESTIÓN DE LOS MUSEOS Y LOS PERFILES PROFESIONALES NECESARIOS Y/O POSIBLES

COMPLEXITY IN THE MANAGEMENT OF MUSEUMS AND THE NECESSARY AND / OR POSSIBLE PROFESSIONAL PROFILES

Marcelo Jorge Carignano
Departamento Museos de la Subsecretaría de Cultura,
Municipalidad de Río Cuarto
<https://orcid.org/0000-0001-6089-8666>
mcarignano@hotmail.com



María Verónica Márquez
Archivo Histórico Parroquia San Basilio Magno
<https://orcid.org/0000-0003-1279-5587>
mveromarquez70@gmail.com



Resumen

El Museo es una institución íntimamente relacionada con la sociedad. No existe Museo sin una sociedad que lo contenga, que lo motive y a la cual dirija su acción; es por eso que debemos repensar, analizar, debatir y descubrir un nuevo concepto de Museo. Este trabajo pretende brindar una Formación capaz de reconocer las problemáticas emergentes en el proceso de gestión museológica-museográfica de los Museos, en función de visualizar los alcances de los diferentes campos disciplinares que interactúan en dicho proceso.

Publicación del Laboratorio Reserva de Arqueología, Departamento de Historia, Facultad de Ciencias Humanas, Universidad Nacional de Río Cuarto – Cubículo J8, Ruta 36, Km 601 – 5800, Río Cuarto, Provincia de Córdoba, Argentina. UNIRIO.

Podemos decir que la complejidad museológica en la gestión de los museos y la falta de profesionales específicos nos demanda dilucidar el qué se necesita y/o los posibles, en relación a las opciones que nos brindan la variedad de profesiones relacionadas a la multiplicidad temática. En relación a la complejidad de los museos, debemos reflexionar y tener en cuenta que la museología es una ciencia transversal a una cantidad de disciplinas y acciones que se desarrollan, a su vez, en una gran diversidad temática y como profesionales tenemos que estar a la altura de las circunstancias.

Palabras clave: museología; capacitación; gestión; museos.

Abstract

The museum is an institution closely related to society. There isn't Museum without a society that contains it, motivates it and to which it directs its actions that is why we must rethink, analyze, debate and discover a new concept of Museum. This work aims to provide a training capable of recognizing emerging issues in the museology- museography management process of Museums, in order to visualize the scope of the different

disciplinary fields that interact in said process.

We can say that the museology complexity in the management of the museums and the lack of specific professionals, demands us to elucidate what is needed and the possible ones, in relation to the options that the variety of professions related to thematic multiplicity offer. In relation to the complexity of museums, we must reflect and take into account that museology is a cross-cutting science to a number of disciplines and actions that are developed, in turn, in a great diversity of topics and as professionals we have to be at the height of the circumstances.

Keywords: museology; training; management; museums.

Introducción

El presente trabajo se encuentra especialmente enfocado a definir los perfiles profesionales necesarios y/o posibles de los futuros directores y personal de museos, considerando la extrema complejidad de estos. Para ello, consideramos imprescindible ubicar a los museos dentro del marco de la Cultura tomando como base la definición de UNESCO (en la Confe-

rencia sobre Políticas Culturales, México, 1982, p. 1):

“...la cultura puede considerarse actualmente como el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias y da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos. A través de ella discernimos los valores y efectuamos opciones. A través de ella el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se reconoce como un proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias realizaciones, busca incansablemente nuevas significaciones, y crea obras que lo trascienden.”

Es tan amplia la definición de Cultura que ha llevado a los investigadores en este campo a subdividirlo en distintos sectores, variando los mismos según los enfoques; tomamos en esta ocasión la

propuesta del español Luis Miguel Arroyo Yanes (2014): las artes escénicas; las artes visuales; el audiovisual y multimedia; el Patrimonio Cultural; archivos y bibliotecas; los libros y prensa (editorial); la música e industria fonográfica. Con respecto a esta división, consideramos discutible la separación de los archivos y bibliotecas, que, a nuestro entender, deberían incluirse dentro del sector Patrimonio Cultural, al igual que los museos. No obstante, el objetivo es que los lectores del presente trabajo puedan tomar conciencia de las diferentes actividades que confluyen dentro del concepto de cultura, ubiquen a los museos dentro de un contexto general y puedan profundizar en la búsqueda de posibles divisiones, cuestión que no abordamos en esta ocasión para no desviarnos de la temática central.

Museo y Sociedad

El Museo es una Institución íntimamente relacionada con la sociedad. No existe Museo sin una sociedad que lo contenga, que lo motive y a la cual dirija su acción, investigando, documentando, preservando, conservando y difundiendo el Patrimonio a través de un mensaje coherente; es por eso que debemos repensar,

analizar, debatir y descubrir un nuevo concepto de Museo, donde se integre a toda la sociedad a partir de la sensibilización de ésta. Esto significa que los Museos no son sólo fuente de información e instrumento de educación, sino también espacios y medios de comunicación que sirven para establecer la acción de la comunidad con el proceso y los productos culturales. Es necesario establecer la naturaleza específica del medio Museo, teniendo en cuenta que su forma tradicional no responde a los cambios en el mundo contemporáneo. Así, esta institución debe ser entendida como medio de comunicación y, mediante el lenguaje específico de las exposiciones, debe transmitir mensajes de significado, ideas y emociones, produciendo discursos sobre la cultura, la vida y la naturaleza. Este lenguaje no es verbal, sino más amplio y total, más próximo a la percepción de la realidad y las receptivas de todos los individuos. Además, como signo del lenguaje museológico-museográfico, los objetos no tienen valor en sí mismos, sino que representan valores y significados en los diferentes lenguajes culturales en los que se encuentran inmersos.

A través de la optimización de exposiciones y a partir de la investigación, el

guion y el uso del propio tejido documental: unidades, conjuntos, series, relaciones, series de series, se buscará “el espacio de una dispersión”, con el juego de las correlaciones y de las dominantes, reconstruiremos el pasado y con lo que nos dicen esos documentos nos acercaremos al presente; y con ellos la cultura fluye y prestigia la veracidad en la narración y el mensaje claro.

Mediante la utilización de diferentes estrategias, los Profesionales a cargo de las diferentes Áreas del museo, se dará protagonismo al público y al planteo y estudio de problemas comunitarios, acentuando su dimensión humana, el respeto por el otro, la diversidad cultural y la materialización de la lectura del objeto que se hará visible a través de una museografía adecuada.

Las actuales instituciones, en la búsqueda de mayor vitalidad, ensayan nuevas formas de captar público y mejor calidad de servicios y actividades de extensión que se brindan a la comunidad, implementando y gestionando a partir de la reestructuración y re-funcionalización de espacios: crear salas de exposiciones temporarias, auditorio, gabinetes didácticos, cafetería, biblioteca, videoteca, talleres culturales, laboratorio de conservación

preventiva, sala didáctica informática-interactiva, etc.

Museos y Turismo

Un ámbito de estrecha relación de los museos con la sociedad es, sin dudas, el turismo en general y especialmente el turismo cultural, con su estrecha vinculación al patrimonio cultural y natural. Al respecto, dos cartas internacionales, nos permiten seguir la evolución del turismo cultural en cuanto a concepto y aceptación.

En primer lugar, la carta de turismo cultural ICOMOS (1976); si bien pone de manifiesto que el turismo es una actividad en constante crecimiento, cuestión que es irreversible y que contribuye al conocimiento del patrimonio, hace especial hincapié en los posibles efectos negativos del turismo cultural. Pone de manifiesto la imperiosa necesidad de que, desde la edad escolar, niños y adolescentes sean educados en el conocimiento y respeto del patrimonio cultural. Destaca también la necesidad de un trabajo interdisciplinar y la formación de quienes, desde el ámbito turístico, programarán actividades relacionadas con el patrimonio cultural.

En segundo lugar, la carta internacional sobre turismo cultural ICOMOS

(1999), hace referencia al turismo como “...una fuerza positiva para la conservación de la naturaleza y de la cultura”; se describe al turismo nacional e internacional como uno de los medios más importantes para el intercambio cultural y entre sus objetivos se encuentra el de:

“Facilitar y animar al diálogo entre los intereses de la conservación del patrimonio y los intereses de la industria del Turismo, acerca de la importancia y frágil naturaleza de los sitios con patrimonio, sus variados objetos y sus culturas vivas, incluyendo la necesidad de lograr un desarrollo sostenible para ambos.”

Podríamos citar varios documentos internacionales de distintas épocas y arribaríamos a la conclusión de que patrimonio y turismo se hayan íntimamente conectados. El turismo cultural comprende el interés por los recursos arqueológicos, gastronómicos, patrimoniales, artísticos, paisajísticos, etc. Por ese motivo se debe contar con una oferta que satisfaga esos intereses. Por consiguiente, los museos son considerados importantes factores para el desarrollo de esta rama de la actividad turística. Les corresponde a ellos

ser parte fundamental para la conservación y protección del patrimonio, a la vez que promueven la diversidad cultural y la interacción entre el patrimonio y el desarrollo cultural e integral de sus contextos.

Podríamos decir que el turismo cultural va cada vez más en aumento; con esto los museos se han visto beneficiados con el incremento de visitas por parte de turistas, lo que en muchos casos los ha llevado a replantearse una modernización en el desarrollo museográfico a fin de satisfacer la demanda de un público diversificado. Los viajeros patrimoniales pasan más tiempo en sitios de valor patrimonial y museos que otros turistas.

Para tener éxito en el contexto turístico el patrimonio requiere algo más que la preservación; su importancia debe ser transmitida al visitante. Para esto se debe hacer especial foco en la forma de comunicar ese patrimonio, lo cual en el ámbito de los museos comprende: museografía, estrategia comunicacional (folletería, manejo de redes, visitas virtuales, etc.) y estrecha relación con el contexto. Esto último tendiente a generar sentido de pertenencia, lo que llevará a la comunidad a ser buenos anfitriones de los turistas que llegan para visitar el recurso patrimonial.

Existen diversos planes de turismo que han tratado de establecer principios en relación al turismo cultural; finalizando este tema mencionaremos a modo de ejemplo el de Nebraska, que en cinco puntos resume las pautas para un turismo patrimonial exitoso y sostenible: colaboración; equilibrio entre la comunidad y el turismo; que los sitios y programas cobren vida; centrarse en la calidad y la autenticidad; preservar y proteger los recursos irremplazables.

Las nuevas tecnologías en el ámbito de los museos

Siguiendo la línea de relación museos y sociedad, la introducción de nuevas tecnologías es fundamental en estas instituciones culturales. Si hablamos en términos de gestión cultural, esta ha transitado por un largo camino que va desde los paradigmas clásicos de la democratización de la cultura (acceso de la ciudadanía a las distintas expresiones) y la democracia cultural (participación de la ciudadanía en la creatividad artística). Avanzando hacia los paradigmas fronterizos que consideran al límite no como un muro sino una puerta de intercambio, los mismos son: diversidad y derechos culturales; industrias culturales y creativas;

cultura 2.0 (marcando el cambio de siglo e introduciéndonos en una interterritorialidad entre lo físico y lo virtual).

Los museos, siendo parte indiscutida y vital de la cultura, no pueden estar ajenos a estos paradigmas, lo que los lleva también a expandir sus límites convirtiéndolos en puertas y en ese sentido el uso de las nuevas tecnologías ofrece un importantísimo camino. En el ámbito virtual podemos encontrar dos caminos para los museos, que pueden ser transitados de manera paralela. Por un lado, las redes sociales. Cada una de ellas tiene sus características particulares; por ese motivo, conviene a la institución organizar campañas que sean estratégicas (con objetivos claros), medibles, alcanzables, relevantes y a tiempo (el éxito de una publicación depende de cuándo se comparten, cuál es el mejor horario del año, mes, semana o día). En cuanto a los contenidos, también existen pautas que potencian el mensaje, el que puede ir dirigido al público de la institución o destinado a captar nuevos públicos.

Otro de los caminos que vincula lo virtual con los museos es la aplicación de nuevas tecnologías a la muestra o actividades del museo. Por supuesto que esto necesita de un diagnóstico previo y el

estudio de las relaciones que el público tiene con la muestra. A modo de ejemplo concreto podemos mencionar el Museo de Historia Natural de Washington, el que creó una aplicación móvil de realidad aumentada denominada “Piel y Huesos”. Esta aplicación ofrece una experiencia de mediación reinventada para una muestra permanente diseñada en la década del ‘60. Esta App contribuía a aumentar el disfrute y recuerdo de la experiencia sin costos elevados, pudiendo preservar también el diseño que tiene un valor histórico para la institución.

Los profesionales de museos se enfrentan muchas veces a difíciles decisiones con respecto a las exposiciones permanentes: ¿Preservar el pasado?, ¿Modificar algo? o ¿Renovar desde cero?

Las respuestas a estas preguntas están condicionadas por múltiples factores, entre ellos, el escaso presupuesto. Aplicar una innovación tecnológica puede ser una solución.

En la pantalla se fusionan la experiencia del objeto-observación e interpretación a través de la App. La tecnología puede introducir contenido contemporáneo, sin necesidad de una renovación física. Manteniendo la colección histórica, en general de interés para un público más

intelectual (investigadores) y a la vez dirigir otro tipo de experiencia al público en general. Un recurso interesante es Google Art y Cultura, que nos permite realizar recorridos 360 por museos y sitios patrimoniales, lo que permite una aproximación del visitante antes de hacer efectiva la visita. Tiene distintas actualizaciones como Art Selfie, en la que el usuario se saca una selfie y por reconocimiento facial se la compara con una obra de arte o algún retrato de un artista famoso. Distintas actualizaciones la hacen una herramienta muy interesante para trabajar en museos de artes, museos históricos, bibliotecas y otras instituciones culturales.

En distintos lugares del mundo ya se está hablando de nuevos perfiles profesionales incorporados a los museos, como por ej.: gerente de estrategia digital; curadores de colecciones digitales; gestores de comunidades en línea; desarrolladores digitales de experiencias interactivas.

Se hace necesario un cambio de mentalidad que permita al elemento digital convertirse en una parte integral del enfoque general del museo, además de capacitación para desarrollar habilidades y alfabetizaciones digitales. Debe haber un equilibrio entre el uso de la tecnología al servicio de la comunidad y seguir mante-

niendo la existencia física de los museos como atracción.

Perfiles Profesionales en los Museos

La investigación realizada en búsqueda de los perfiles profesionales necesarios y/o posibles de quienes se desempeñan en los distintos ámbitos de un museo, nos llevó a plantearnos distintos interrogantes, centrándonos en la figura del director.

La primera pregunta fue: ¿Por qué quiere alguien llegar a ser un director de museo? Después de analizar varias respuestas, vemos que en algunos casos, aunque no sea tan explícito, la motivación es similar al ego, el status, querer dirigir, querer estar al frente, querer mandar, entre otras. Este tipo de perfil está muy por encima de cualquier crítica y es poco probable que puedan centrarse objetivamente sobre las habilidades.

A partir de sus profesiones afines y las capacitaciones específicas, obtendrán la experiencia necesaria, para planificar sus carreras y orientarlas a la museología. También necesitarán fomentar la pasión y promover el compromiso necesario para competir por el puesto y, si lo consiguen, para conservarlo.

Otra pregunta que nos hicimos después de analizar varios artículos en relación a

la búsqueda de “una cabeza visible para dirigir un museo”, fue: ¿Qué características debe tener nuestro próximo director? Creemos que una combinación de atributos personales y de experiencia profesional.

Pensamos también, que las características para un puesto de director deben concentrarse más en las responsabilidades que se les vienen encima y en todo lo relacionado con la gestión política y su posición imparcial frente a esta, de cara a la comunidad a la que pertenece y al mundo, más aún, si se trata de un museo de gestión pública.

Es muy importante en este proceso tratar de identificar tanto las experiencias actuales como las características que pueden ayudar a los futuros directores de museo a definir si estarían en condiciones de serlo, a partir de la sapiencia académica adquirida en su formación profesional, más lo que necesitarían aprender sobre Museología y cómo podrían llegar a conseguirlo.

Al reflexionar sobre las particularidades que deberían poseer para convertirse en directores, encontramos que esos mismos atributos, habilidades y experiencias se aplican a los potenciales líderes, más allá de dónde se sitúe su posición profesio-

sional actual. Creemos que, entre las características fundamentales para tener éxito como director de un museo, se encuentran: la capacidad de gestión para poder alcanzar el éxito; el talante negociador, renovador y experiencia en el gerenciamiento de los mismos.

Los directores en la mayoría de los museos son profesionales Museólogos o afines a la temática del museo y deberían entender y ser capaces de responder a las expectativas básicas de un buen “gerente institucional”.

Los Agentes Culturales de turno deben asegurarse de que el nuevo director pueda asumir las siguientes responsabilidades: reclutar, retener y proporcionar recursos para el personal en general y los profesionales a cargo, como así también asumir la responsabilidad de la contratación, evaluación y seguimiento de los mismos; apoyar y motivar a los miembros del equipo y trabajar con ellos para construir mayores capacidades; mantener los más altos estándares éticos y legales en todas las acciones profesionales del personal, así como en las acciones corporativas e institucionales; ser el principal portavoz del museo; asegurar la conservación y el crecimiento de la colección con usos y métodos apropiados a los fines de preser-

var el cuidado de estos y el de las instalaciones; mantener a los miembros del equipo actualizados en relación a las nuevas tendencias y cánones museológicos nacionales y mundiales, así como también en la evolución que involucra a la proyección del museo; preparar un presupuesto operativo mixto anual, gestionando fondos públicos y privados y administrar los fondos de una manera prudente y responsable; trabajar en equipo con el personal y con la comunidad, para desarrollar e implementar un plan estratégico para el museo; gestionar y supervisar el desarrollo de un programa anual y proyectos de exposiciones y proyección educativa; participar activamente en los programas de desarrollo social y recaudación de fondos para el museo.

Las responsabilidades relacionadas con la gestión del personal, la recaudación de fondos, planificación, marketing, comunicaciones, financiación, administración, son áreas que los candidatos a directores deben dominar, o al menos tener el potencial para lograrlo.

La Pasión: el director debe ser un apasionado defensor de su museo, en lo que atañe a sus actividades internas y externas; esto lo ayudará a ser creativo en las acciones de proyección institucional. Tie-

ne que creer en la misión del museo y tener capacidad de articulación, de cara a las partes interesadas y relacionadas con ella.

Quien esté a cargo de la Institución debe dedicar un tiempo importante a la supervisión de cada uno de los aspectos académicos y operativos de los Programas y Proyectos del museo. Debe fomentar su liderazgo para poner en práctica la visión estratégica y la consecución de sus objetivos.

Tiene que demostrar su pasión y entrega en el trabajo, ligado al entusiasmo y al optimismo, lo que se traduce en energía para seguir adelante y contagio motivacional al equipo, en torno al esfuerzo.

La Visión: los directores deben tener una visión clara de por qué, cómo y dónde proyectar a sus museos, ser creativos y entusiastas; pero la “visión” es algo más complejo y no sólo exclusivo de ellos. La misma parte de los análisis y las reflexiones, internas y externas entre el director y su equipo, y de compartir sus propias experiencias. Su visión guiará el camino del museo hacia el futuro, a partir en un plan concreto, reflexivo y motivador para alcanzar las metas y objetivos. El director debe ser analítico, amplio y flexible como para incorporar nuevas

oportunidades y posibilidades, anticipándose a los obstáculos inesperados, que seguro aparecerán.

La toma de decisiones: el director tiene que hacerlo a través del proceso de gestión interna y de proyección institucional, lo que implica recopilar todos los datos necesarios, escuchar las diferentes opiniones, analizar varias las opciones, evaluar los resultados, y reconocer que no hay decisiones perfectas; “no hay soluciones, solo opciones”.

El Liderazgo: los atributos descriptos pueden ser algunas de las características de un líder. El director no es un líder único, y no todos lo son; el director motiva a los demás, los guía, apoya y se asegurará de que todos los involucrados en la gestión de un museo estén dotados de los recursos necesarios para desempeñar sus trabajos y lograr así los objetivos y metas de la institución. Un director-líder reconocerá las fortalezas y debilidades de la institución, estableciendo objetivos claros y asignando tareas en consecuencia.

Los directores deben estar dispuestos a gestionar el riesgo y hacer frente a la incertidumbre. Algunas personas son líderes natos, pero la mayoría no. Con el tiempo pueden llegar a ser un líder, mediante la conciencia, la objetividad, la

atención y el esfuerzo; requiere dedicación, voluntad de aprender y tolerancia ante los errores ajenos. La tolerancia a la incertidumbre, así como la capacidad de fortalecerse, son atributos propios de un líder.

La Perseverancia: es fundamental para un director de museo ante la llegada de imprevistos y obstáculos; no es nada fácil abordarlos si los demás creen que adherirse al plan implica un trabajo difícil, hasta incluso imposible.

Con la constante predisposición para la acción y dando ejemplo de dedicación, el director podrá conseguir que el equipo a su cargo tenga en mente los objetivos a largo plazo; esperar la adhesión ciega de este, sin escucharlos, o sin el análisis del entorno, no es lo deseable. Lo sugerido sería que el director se comprometa activamente en el curso de la acción que se ha planificado, a pesar de la posible dificultad para conseguirlo; esto puede ayudar a los demás a permanecer y a seguir adelante con el plan.

La Paciencia: es una característica importante para alcanzar las metas institucionales, especialmente si los objetivos son nuevos o potencialmente arriesgados. Es responsabilidad del director supervisar y asegurar que todos y cada uno de los

afectados por la toma de decisiones se “encuentren a bordo”; debe ser paciente y persuasivo, para que su equipo acepte y se acostumbre al nuevo plan o programa, o a una nueva forma de trabajar. El director deberá involucrar a las personas desde el principio del proceso, pero también él tendrá que saber escuchar a su equipo de trabajo, siendo responsable, justo, abierto y honesto.

Hay muchos caminos que pueden llevar a la dirección de un museo. Lo normal es que el profesional con mayores opciones para ser el director del mismo tenga experiencia previa en el ámbito museológico; el director puede provenir de cualquier área del staff del museo. Hace años, un profesional podía conseguirlo estando en el “lugar correcto y en el momento oportuno”, o ser contratado para el cargo de director sin la experiencia pertinente (si se tratara de un cargo de origen político, el currículum no importa en absoluto). Hoy en día, es muy poco probable que la suerte forme parte de algo. Casi todos los directores tienen títulos de posgrado en el área de la museología, específicos en cada una de las temáticas de los museos, educación, turismo, o incluso de gestión medio ambiental en el caso de museos de ciencias naturales y otras especialidades

según las temáticas de los museos. Algunos poseen títulos en varias carreras y disponen de una amplia experiencia que han ido adquiriendo mediante su trabajo en un departamento o división del museo.

En caso de no contar con los expertos necesarios, ni posible, en nuestra opinión sugeriríamos el asesoramiento de profesionales externos en pos de una mejor formación de quien le toque dirigir un museo o realizar tareas específicas dentro de él; su ayuda puede tener un valor incalculable.

El alto nivel técnico-profesional de un tutor con experiencia y credibilidad puede proporcionar información y asesoramiento objetivo, ayudar a tomar decisiones importantes, sugerir ideas, identificar oportunidades y actuar como una referencia a seguir.

“Se hace camino al andar” y éste rara vez sigue una línea recta; los intereses cambian, se presentan las oportunidades y se produce la necesidad de tomar decisiones inesperadas. Un mentor puede ser muy adecuado para apoyar a una gestión; es esa otra persona que perfectamente podría complementar una visión que a veces pudiera resultar excesivamente personalista.

A los directores no se les debe nombrar nunca por afinidad política o de género, simpatías personales o conveniencia coyuntural. Los nombramientos deben surgir como resultado de un concurso público, abierto a los profesionales y anunciado en la Prensa. Los candidatos deben decidir por sí mismos si se presentan al concurso; no ser invitados o “animados”. El tribunal debe estar formado por profesionales independientes de las diferentes especialidades que abarque museología o la temática del museo. En las diferentes fases del concurso se debe tener en cuenta el currículum y la experiencia en gestión. Uno de los puntos importantes del concurso debe ser la presentación para el museo de un proyecto a corto, medio y largo plazo y el mismo debe ser defendido ante el tribunal como si de una tesis doctoral se tratara. Un factor fundamental hoy en día son los idiomas y debe ser objeto de examen por parte del tribunal. El inglés perfectamente hablado es imprescindible, ya que actualmente es la lengua oficial de todas las reuniones de museos. La interrelación entre directores de museos en estos momentos es tan necesaria que debe existir una gran capacidad de relación y de negociar préstamos, seguros, transportes,

intercambios y una fluida y directa comunicación entre responsables.

También surge de la investigación, que habría que contemplar que el futuro director tenga un currículum interesante más que abultado. Y, sobre todo, habría que pedir más que títulos académicos, capacidad de gestión y “saber hacer el salto del tigre”, que los aspirantes presenten un proyecto de trabajo, unos objetivos, una línea de exposiciones y actividades. Porque el que vale para una cosa, no vale necesariamente para otra y, sobre todo, aquellos que han demostrado que no valen para una cosa, casi seguramente no valen para otra parecida.

Hemos trabajado también en base a uno de los ejemplos, profesionales posibles para dirigir Museos Históricos. En este caso vamos hacer referencia a las afinidades que un Profesor o Licenciado en Historia tendría para cubrir el cargo de director de un museo, (con el compromiso de capacitarse en el área específica de la Museología), a partir del desarrollo de las diferentes capacidades para las cuales fueron formados; mencionamos algunas de ellas: analizar crítica e integralmente los procesos históricos para contribuir a la construcción y difusión del conocimiento; realizar investigaciones analizando sis-

temáticamente los enfoques teóricos y metodológicos de la Historia y ciencias afines, que propicien una mejor comprensión del pasado y su relación con el presente; formar recursos humanos para el ejercicio de la investigación y la extensión en el campo de la Historia; intervenir en las problemáticas culturales a través del diseño e implementación de proyectos de gestión que articulen a los actores instituciones y sociales para la conservación, divulgación e interpretación del patrimonio cultural y la divulgación del conocimiento histórico; participar como asesor, consultor y perito en materia histórica de actividades y producciones culturales y científicas y otras acciones sociales en torno a la recuperación de la verdad, memoria y los reclamos de las diferentes comunidades; integrar, coordinar y/o conducir programas y/o proyectos en organismos públicos y organizaciones no gubernamentales; desempeñarse en museos históricos y otras instituciones relacionadas con Historia y Ciencias Sociales en general.

Claro que como ya lo comentamos anteriormente, la formación en historia no es suficiente para estar al frente de un museo histórico, si entendemos de forma integral la complejidad del museo como

institución, transversal a la temática de este y a la museología como especialidad.

Niveles de capacitación en relación a las necesidades de los museos

Debido a la complejidad de los museos, es indudable la necesidad de capacitación en diversas áreas, una formación capaz de reconocer las problemáticas emergentes en el proceso de reestructuración y re funcionalización de los espacios en los museos, organización, planificación, diseño y producción de exposiciones, en función de visualizar los alcances de los diferentes campos disciplinares que interactúan en dicho proceso. La capacitación museológica debe intentar a partir del análisis, la reflexión y la discusión, sensibilizar y formar formadores y trabajadores de museos, para obtener un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles en la institución, posibilitando la elaboración de proyectos Institucionales o interinstitucionales, relacionados con el uso social y responsable del patrimonio integral. Lograr a partir de Programas de Capacitación el dictado de cursos sobre preservación, gestión y difusión del patrimonio cultural en los museos, poner en práctica la formación de recursos en la temática museológica-museográfica, con-

siderando la necesidad de conocer, proteger y usar responsablemente el patrimonio integral que nos ha sido legado como construcción de la identidad local y regional.

Si partimos de la complejidad que caracteriza a las instituciones "Museos", deberíamos pensar en una propuesta de capacitación museológica que trabaje como mínimo, los siguientes temas: gestión institucional; el uso social del patrimonio: función del museo, "museo productivo"; qué es un museo y para qué sirve; el museo tradicional, el nuevo museo y el museo vivo; principales factores de degradación de los bienes culturales; qué es una exposición, concepto, significado y uso; manejo de espacio en las exhibiciones: ¿En dónde realizarlas y por qué?; aprovechamiento de los recursos: ¿Con quiénes y con qué realizarlas?; elaboración del guion, diseño y montaje de las exhibiciones: ¿Cómo las realizaremos?; el museo didáctico participativo e interactivo y la exposición como medio de comunicación; el rol pedagógico del museo; la educación como instrumento para la formación de identidad y conservación del patrimonio integral de la sociedad; en la escuela: ¿Conocimiento crítico o acumulación sin sentido?; en el mu-

seo: ¿Relaciones y procesos o colección de objetos?; función museográfica y educativa del museo: difusión y extensión comunitaria; escuela-museo, un encuentro posible!!! Salir, conocer y aprender, o llegar, ver y volver; ¿Los museos al servicio de quién?: estudio de público o público estudiante; el museo pensado desde el público; museo y turismo; escuela, museo y sociedad: enfoques críticos; los nuevos parámetros y alcances de las herramientas informática aplicadas en los museos.

También deberemos considerar capacitaciones específicas que aporten diferentes opciones y/o soluciones a los temas que mencionamos a continuación. Dentro del manejo de espacios, considerar: diagnóstico y relevamiento de los espacios; planeamiento de actividades y su importancia; reestructuración y refuncionalización de espacios; la arquitectura adaptada al museo; nuevas tendencias para la arquitectura museística; diseño, imágenes, planos, maquetas, perspectiva, vistas, etc. En relación a los recursos, considerar: actividades de coordinación, organización y métodos de las actividades; elección de/los equipos interdisciplinarios; reciclaje de los sistemas de montaje existentes; confección de presupuestos; elaboración

de proyectos para generar recursos; programas de subvención, entre otros. Con respecto a la Exposición: contemplar el guion, diseño y montaje de esta y el desarrollo del concepto; el museo como espacio del sentido; encuentro entre el museo y su público; directrices y políticas comunicativas del museo; imágenes, marketing y diseño; plan de exposiciones, programas y proyectos; el visitante del museo y la efectividad de las exposiciones; la utilización de la didáctica en los museos; exposiciones educativas para visitantes no guiados; la investigación del investigador de museos; diferentes tipos de evaluaciones y sus ventajas; investigación, guion y diseño de una exposición; textos, niveles de lectura; el poder de los objetos y puntos de inflexión; museo didáctico, interactivo e interdisciplinario; interpretación de una exhibición; estrategias; elección de materiales para la construcción de vitrinas, paneles, practicables, soportes; sistemas de montajes. iluminación, sonidos y efectos especiales; herramientas necesarias para llevar a cabo una exposición; tamaño y materiales para la confección de textos; dioramas, instalaciones y maquetas; sistemas evaluativos; sistemas informáticos y los diferentes métodos, aplicación y proyección de es-

tos. Debemos considerar también en cuanto a la conservación preventiva: diferentes sistemas de documentación y numeración de objetos; mantenimiento y limpieza; agentes contaminantes; elección y testeado de materiales para la confección de contenedores y soportes; sistemas de medición de niveles de iluminación, humedad relativa y temperatura; sistemas de seguridad y vigilancia; planificación, preparación y recuperación de los bienes culturales ante desastres, entre otros.

Cultura, Patrimonio y Museo

El patrimonio cultural se integra con todo aquello que, a través de la historia, fueron creando los hombres a fin de adaptarse al medio y organizar su vida y que se completa con lo que, día a día, continúan produciendo los que viven en el presente. Está compuesto de ejemplos materiales o tangibles (arquitectura, escultura, vestidos, documentos, instrumentos de trabajo, muebles, etc.), o intangibles, que representan la forma de ser y de pensar de los que los produjeron o producen (tradiciones, leyendas, literatura, usos, costumbres, dichos populares, juegos, creencias, celebraciones, métodos de trabajo, medicina y gastronomía popular). Ambas for-

mas patrimoniales constituyen la identidad, la cultura viva de un pueblo.

El patrimonio histórico son aquellos bienes materiales e inmateriales sobre los que, como en un espejo, la población se contempla para reconocerse, donde busca explicación del territorio, donde está enraizada y en el que se sucederán los pueblos que le precedieron. Un espejo que la gente ofrece a sus huéspedes para hacerse entender en el respeto a su trabajo, de sus formas de comportamiento y de su intimidad.

El Museo es una Institución en constante transformación; también ha evolucionado y son temas de controversia sus objetivos, metas, contenidos, tanto más cuando aparecen nuevas instituciones que intentan acaparar el interés del público: cines, shoppings, parques culturales o temáticos, etc., aunque no se evidencian cambios estructurales, porque el museo sigue siendo la institución que conserva, investiga, exhibe y difunde o enseña. Por lo tanto, dando participación al público, prestigia la relación museo-escuela y su función social a través de talleres, planteo y estudio de problemas comunitarios, acentuando su dimensión humana, el respeto por el otro y la diversidad cultural,

poniendo el acento en el servicio a la comunidad.

En orden a cumplir con esa tarea, el museo debería proponerse establecer un discurso de tres modalidades: científico (investigación, contenedor, contenido), político (intención, objetivo perseguido) y literario (materialización de la lectura del objeto) que se hace visible a través de una museografía. Ya no es suficiente coleccionar, conservar, investigar; el museo debe brindar una experiencia especial y preocuparse no sólo por qué hace, sino cómo lo hace, evaluando cómo repercute en la comunidad y la impronta que le deja, intentando medir ese valor. De este modo, los museos, para serlo efectivamente, tendrán como sujeto de conocimiento vivo y cambiante a la sociedad de una nación, de una región, de un pueblo, sociedad cuya organización, funcionamiento y transformación deberán proponerse investigar y dar a conocer, utilizando para eso los objetos o testimonios, materiales e inmateriales de su historia, auscultando y presentando las actividades de los hombres y de los grupos sociales, considerando la complejidad de estas instituciones y de la museología, dando respuestas a las necesidades éticas-profesionales que se generan.

Realidad conceptual museística

Los museos regionales y comunitarios amparan y preservan muchas de las tradiciones locales como artesanías, lenguas, ritos religiosos, objetos autóctonos, etc., y esta amplia diversidad cultural de una región desaparecería fácilmente sin la contribución de los museos. Tienen muchos puntos comunes, analogía sociocultural y de servicio para sus respectivas comunidades, incluyendo sus bajos presupuestos y la falta de reconocimiento nacional e internacional.

La diversidad y riqueza intercultural de la mayoría de los países significa una manifestación de potencial y riqueza extraordinaria de culturas diversificadas que lo integran, que no puede decaer ni desconocerse. A través de sus museos deberán estimular la concientización de su población y de sus respectivas comunidades sobre la importancia de su patrimonio histórico-cultural y natural.

La obligación de acrecentar la recolección de los bienes museísticos corre pareja a la necesidad de conservarlos en condiciones e instalaciones museográficamente adecuadas. Ello implica el cuidado atento a la formación de sus profesionales y la participación colectiva de los diver-

sos sectores de la sociedad. Pero, sobre todo, el que los responsables y profesionales de los museos y el patrimonio profundicen en la correcta interpretación de los valores que esos bienes patrimoniales significan y expresan, para que sean difundidos y comunicados con la más rigurosa profesionalidad y la mayor rentabilidad didáctica y sociocultural a sus diversas comunidades. Legado o herencia que acarrea derechos de uso y disfrute y obligaciones de conservación, protección y, más aun, de divulgación y promoción.

Así, el pasado y sus manifestaciones patrimoniales no es un hecho; es una tarea, constante cotidiana, en la cual las alternativas de su uso educativo y turístico, las urgencias políticas y económicas que nos caracterizan, exigen estrategias y modelos de gestión ágiles, con optimización de recursos y resultados de excelencia.

Si bien es cierto la sociedad toda tiene derechos y responsabilidades en esta tarea, los museos, los archivos, las bibliotecas, son algunas de las instituciones cuyo trabajo fundamental es la investigación, la conservación y la difusión en sus distintas variables, en relación a las formas en la que se presenta nuestro patrimonio cultural integral.

A los efectos de lograr subsidios económicos suficientes y una formación de recursos de excelencia, hay que apelar a llaves indispensables para obtener resultados destacables, para lo cual sería necesaria la cooperación interinstitucional y la interrelación de lo público y lo privado. Uno de los ejemplos más conocidos de este vínculo serían las asociaciones de amigos de los museos.

En la práctica los museos trabajan con profesionales, estudiantes, voluntarios, investigadores, comunicadores y diferentes especialistas según sean las necesidades, a través de programas, proyectos y publicaciones, foros de diálogo y debates, cursos, seminarios, etc.

Es muy importante que la gestión de un museo tenga la capacidad de adaptar la tecnología ideal a la tecnología posible, plantearse discusiones sobre consideraciones éticas, estéticas y científicas sobre el tratamiento de piezas, la iluminación y micro clima de las vitrinas, el comportamiento y repuestas de los materiales de montajes.

En la vida de los seres humanos, no hay más desarrollo cuando hay más cantidad de algo, sino cuando se mejora la calidad del vivir, y parte de esa incuantificable e invaluable calidad de vida es el

patrimonio, que es todo aquello que heredamos y que es digno de ser vivido y conservado porque nos es indispensable para la subsistencia física y para reconocernos como hombres de un tiempo y un espacio determinado.

La conservación del patrimonio es una ardua tarea, tanto científica como económica, que sólo alcanza óptimos resultados cuando se emprende mancomunando esfuerzos para acopiar recursos y/o subsidios económicos y académicos, públicos y privados, y en beneficio de una formación de recursos de excelencia que después promueva y/o gestione acciones o producciones al efecto. En la actualidad, por ejemplo, cuando una obra de arte está “enferma” y se pone en manos de personas responsables, se la analiza y estudia con todo rigor y no se la somete a ninguna clase de tratamiento sin antes haber hecho un diagnóstico detenido y haber pedido todos los referatos posibles a fin de aplicarle el tratamiento más adecuado. A partir de estas acciones pasamos a sustituir la “restauración empírica” por la “conservación científica”.

Es notable, a pesar de todos los adelantos conceptuales y metodológicos, que la principal causa de deterioro relacionada a la afección de los bienes culturales sigue

radicándose en la acción del humano, motivado, en los mejores casos, por sus deseos de mejorar las condiciones en que se encuentran las colecciones del acervo histórico, cultural y artístico de un museo.

Pero muchas cosas están cambiando: mientras que se relaja el énfasis que se le daba a la restauración se habla ahora de la teoría de la conservación, impuesta desde los fueros más importantes de la disciplina museológica / preservativa, que se basa en la profilaxis preventiva y desde la cual se han producido una importantísima cantidad de estudios y propuestas tendientes a la aplicación de estos preceptos.

Por eso la prudencia siempre debe prevalecer y debemos ahora tratar de ordenar los conocimientos de un modo más metodológico, para que la conservación preventiva no pase a ser una “frase de moda” en boca de quienes manejan el patrimonio, sino que se transforme en una herramienta efectiva contra la ignorancia, la inoperancia y la indiferencia.

Pero muchas veces el proceso de envejecimiento está acelerado por el descuido, por los agentes perjudiciales del medioambiente y por accidentes; por todos esos factores, directa o indirectamente promovidos por el mismo ser humano que los creó y/o coleccionó. Muchos de estos

daños podrían evitarse e incluso el proceso de deterioro puede ser retardado con el mínimo entrenamiento sobre su manejo, exhibición y almacenamiento, para así preservar estos objetos de los distintos tipos de situaciones y condiciones que puedan producir alteraciones diversas, generando finalmente su desaparición.

El campo de la conservación incluye medidas para el cuidado y la preservación a largo plazo, que puede subdividirse en tres partes: 1. Prevención de daños a partir de estrategias mediante las cuales se intenta subsanar las problemáticas del medioambiente. En ellas se incluye especialmente la instrucción de quienes están a cargo de las piezas, para evitar errores de manejo por ignorancia. Esto es la base de la conservación preventiva; 2. Estabilización y acciones curativas: es cuando los cuidados no son suficientes para preservar una obra; ante el deterioro avanzado, deben llevarse a cabo tratamientos de conservación directamente sobre el objeto. Este nivel de intervención puede ser más delicado de lo que parece y debe estar a cargo de un profesional con capacitación específica y experiencia. Allí el técnico utiliza procedimientos físicos y químicos para contrarrestar las reacciones perjudiciales, con objeto de estabilizar el

deterioro o reparar un daño en sus primeras instancias. El técnico aplica tratamientos tratando de que el objeto no se modifique, pero que sí se note la intervención, respetando su integridad histórica, estética y cultural; 3. La restauración es una última instancia del tratamiento de la conservación y se justifica solamente cuando un objeto decorativo o funcional ha sufrido un daño grave o una pérdida de tal magnitud que el objeto no puede ser expuesto. Su objetivo es reconstruir o reponer partes extraviadas de la estructura o de la decoración superficial de modo que sea posible su comprensión y aprecio estético.

Es preferible una conservación científica antes que una restauración empírica. Esto hará que las profesiones involucradas fueren naturalmente al crecimiento y la valorización de los preceptos éticos, llevando a concretar la profesión con todo el potencial y desarrollo que merece.

Conclusión

El museo es una institución íntimamente relacionada con la sociedad; no existe museo sin una sociedad que lo contenga, que lo motive y a la cual dirija su acción, investigando, documentando, preservando - conservando y difundiendo el

patrimonio histórico cultural a través de un mensaje coherente. Es por eso que debemos repensar, analizar, debatir y descubrir un nuevo concepto de museo-sociedad, a partir de la sensibilización de ésta.

Este trabajo pretende acercarse a todos los trabajadores de la cultura, con el propósito de brindar una formación capaz de reconocer las problemáticas emergentes en el proceso de transformación de los museos y sus actividades museológicas-museográficas, en función de visualizar los alcances de los diferentes campos disciplinares que interactúan en dicho proceso.

Después de todo lo expuesto, podemos decir que la complejidad museológica que predomina en la gestión de los museos y la falta de profesionales específicos nos demanda investigar y estudiar sus perfiles profesionales, dilucidando el que se necesita y/o los posibles, en relación a las diferentes opciones que nos brindan la variedad de profesiones relacionadas a la multiplicidad de actividades y temáticas que deberían realizar un director y los trabajadores de los museos.

En relación a la complejidad de los museos y como consideración final, debemos reflexionar y tener en cuenta que

la museología es una ciencia transversal a una cantidad importante de disciplinas y acciones que se desarrollan dentro de estos -a su vez en una gran diversidad temática, según la tipología- y como profesionales tenemos que estar a la altura de las circunstancias.

Referencias bibliográficas

Arrollo Yanes, L. M. (2014). Sectores de la cultura. En S. Catalán Romero (Coord.), *Manual Atalaya*. Universidad de Cádiz, Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya. Recuperado de: <http://atalayagestioncultural.es/>

ICOMOS (1976). Carta de Turismo Cultural. Recuperado: [\[d7e0add3edad/1976-carta-turismo-cultural-bruselas.pdf\]\(https://www.icomos.org/charters/tourism_sp.pdf\)](https://ipce.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:7bec1917-8752-4444-ab46-</p></div><div data-bbox=)

ICOMOS (1999). Carta Internacional sobre Turismo Cultural. La gestión del turismo en los sitios de patrimonio significativo. Recuperado de: https://www.icomos.org/charters/tourism_sp.pdf

UNESCO (1982). Declaración de México sobre las políticas Culturales. Conferencia mundial sobre las políticas culturales. México D.F., 26 de julio, 6 de agosto de 1982. Recuperado de: https://culturalrights.net/descargas/drets_culturals400.pdf

Recibido: 19 de marzo de 2021.

Aceptado: 19 de junio de 2021.