



Los museos ante el nuevo siglo

Richard Oldenburg

Director del museo de Arte Moderno (MOMA) de Nueva York

El presente artículo reproduce la ponencia inaugural del seminario *Museo/Museum: Organización, gestión y comunicación*, celebrado en Barcelona entre los días 20 y 22 de Mayo de 1996. La versión en castellano del texto fue publicada en la revista LETRA INTERNACIONAL (nº 46, pp. 36-43). Agradecemos a la Embajada de los Estados Unidos en España y a la mencionada revista el permiso concedido para la reproducción del citado texto.

Como no cesan de recordarnos, nos encontramos a las puertas de un nuevo milenio. En todo el mundo, se están preparando múltiples eventos para marcar este paso simbólico a una nueva era. Es posible que muchos de estos acontecimientos –incluidos algunos ambiciosos proyectos museísticos– no produzcan resultados significativos perdurables. No obstante, el próximo cambio de milenio ha provocado una profunda reflexión, por parte de instituciones de todo tipo, que, a la larga, puede resultar productiva. En la comunidad museística internacional, al igual que en otros ámbitos, los patronatos y el personal están discutiendo cómo prepararse para el siglo XXI, están examinando de nuevo sus objetivos y prioridades, evaluando recursos, y volviendo a establecer cuál es su misión. A pesar de que pueden surgir algunos problemas graves, la mayoría de estas discusiones parecen fortalecidas por la necesidad de reconocer y de enfrentarse a nuevos retos. Sin embargo, bajo esta aparente confianza, subyace la incómoda sensación de que no somos totalmente capaces de reconocer cuál será el verdadero reto de las próximas décadas. Todos sospechamos, tal y como lo expresó un escritor, que “el futuro no es lo que solía ser”.

Sin embargo, a pesar de que es posible que las tendencias actuales tomen giros inesperados en el futuro, hay algunas cuestiones fundamentales que, sin lugar a dudas, los museos deberán abordar en los próximos años en la misma medida que en la actualidad. Algunas de estas cuestiones, muy evidentes por otro lado, sobre las que centraré mis comentarios son las siguientes:

¿Cómo se financiarán los museos?

Partiendo de la premisa que los museos deben dedicarse a su público y a sus colecciones, ¿cómo puede ampliar y diversificar su público, y ofrecer un mejor servicio a los visitantes? ¿Cuál será el impacto de las nuevas tecnologías que, por un lado suponen una amenaza al competir con las visitas a los museos, y por otro lado son una promesa para aumentar en gran medida el número de visitantes? ¿Cómo se gestionarán los museos?

Estas cuestiones están planteadas de una forma muy general. No puede ser de otro modo, ya que se refieren a una comunidad museística extraordinariamente variada y diversificada dentro de un mismo país, y en mayor medida a escala internacional. Las respuestas serán inevitablemente muy diferentes en el caso de instituciones privadas o públicas, de museos de ciencia, historia o arte, de museos de colecciones enciclopédicas o con enfoques más limitados, y en el caso de todas las otras formas que puede adoptar un museo. Soy consciente de que en esta sala está representado un abanico muy amplio de museos, y confío en que mis observaciones respondan de algún modo a sus propias preocupaciones.

En los que a mí respecta, no puedo evitar reflejar mi propia experiencia. Como director del Museo de Arte Moderno de Nueva York durante veintitrés años, me siento mucho más cualificado para hablar sobre museos de arte, especialmente los dedicados al arte moderno y contemporáneo, que sobre museos dedicados a otras disciplinas. Incluso dentro del mundo de los museos de arte, existen importantes diferencias entre los problemas que afectan a los grandes museos y a instituciones más pequeñas. Es posible que la polémica en torno a los pros y los contras de las grandes exposiciones internacionales, que en inglés denominamos “blockbusters”, no preocupe demasiado a los museos más pequeños. Sin embargo, soy consciente de que dirigir un pequeño museo, con personal y presupuesto limitados, exige, seguramente, niveles más altos de energía, imaginación y determinación que dirigir un gran museo.

Y finalmente, por supuesto, mi experiencia refleja la estructura de financiación peculiar a los museos en los Estados Unidos. Como todos sabemos, esta estructura es muy diferente del modelo general de financiación de los museos en Europa y en otras partes del mundo. Puesto que esta conferencia pretende ser un foro de intercambio de experiencias entre diferentes museos, para poder aplicar positivamente nuevos enfoques a nivel internacional, creo que puede resultar útil describir el contexto de financiación de los museos en los Estados Unidos. Teniendo en

cuenta sus peculiares características de gestión y desarrollo aplicadas en los museos de los Estados Unidos difícilmente podrán adaptarse a otros entornos.

Expresado de una forma sencilla, la inmensa mayoría de los museos en los Estados Unidos dependen principalmente, o incluso exclusivamente, de financiación privada, mientras que en Europa y en otras partes del mundo, hay una gran mayoría de museos que dependen principalmente, o exclusivamente, de fondos públicos. Ambos sistemas proceden claramente de tradiciones históricas diferentes; en Europa, la tradición de otorgar a un gobierno centralizado la responsabilidad del bienestar general; en los Estados Unidos, de la tradición populista, de la actitud cautelosa ante una autoridad centralizada como defensa de la libertad individual de actuar y elegir. Teniendo en cuenta esta tradicional desconfianza hacia el control gubernamental, los norteamericanos han preferido, históricamente, hacerse cargo de muchas de las medidas para garantizar el bienestar general que en la mayor parte del resto de las naciones desarrolladas han sido asumidas por los gobiernos centrales, de una forma indirecta en vez de mediante financiación directa, fomentando así el que instituciones privadas o personas individuales asumieran dichas responsabilidades, y proporcionando importantes incentivos fiscales para ello.

En lo que se refiere a la financiación de las artes, incluidos los museos, las políticas llevadas a cabo por los Estados Unidos han evolucionado de la siguiente forma. Nunca ha habido una cartera ministerial o un departamento gubernamental equivalente a los ministerios de cultura europeos (ni ningún entusiasmo por que así fuera, incluso entre los defensores de las artes). Hasta hace treinta años, en 1965, cuando se creó el National Endowment for the Arts and the Humanities, no existían ninguna agencia federal que concediera ayudas directas a las organizaciones artísticas o a los museos.

De acuerdo con la tradición americana, los detractores de la creación de estas agencias federales predijeron que la rígida mano del gobierno sólo apoyaría las actividades artísticas seguras y establecidas, y nunca los aspectos osados e innovadores que hacen evolucionar al arte. Históricamente, el resultado fue el contrario. El National Endowment ha demostrado ser un activo defensor de las obras contemporáneas experimentales que difícilmente encontraban apoyo por parte de otras entidades. Esta apertura a las obras de vanguardia, a menudo provocativas, que sólo es una parte entre miles de ayudas que no suscitan polémica, ha provocado, en los más altos niveles del gobierno de los Estados Unidos, serios ataques políticos a este tipo de apoyo al arte. Su presupuesto ya ha sido recortado casi en un 40%, y corre el peligro de desaparecer totalmente.

No obstante, incluso en sus mejores momentos, la financiación federal directa nunca ha sido un factor importante para los museos de los Estados Unidos en general. El apoyo de los gobiernos locales ha sido siempre más significativo, si bien rara vez supera el

25% del presupuesto de la mayoría de los museos, y muchos museos de los Estados Unidos reciben escaso o ningún apoyo gubernamental. Durante mi gestión al frente del MOMA, la financiación que recibíamos de todas las fuentes gubernamentales en su conjunto representaba entre un 2% y un 3% de nuestro presupuesto anual.

En definitiva, para la mayoría de los museos de los Estados Unidos la financiación privada representa entre el 70% y el 100% de su presupuesto. Esta financiación privada tiene varios orígenes: ingresos obtenidos a partir de la venta de entradas, aportaciones anuales de los socios, conferencias y otros programas especiales, ventas en tiendas y restaurantes; apoyo filantrópico, donativos para campañas anuales de recaudación de fondos, ayudas a proyectos o exposiciones especiales, y, no menos importante, donaciones de obras de arte u otros objetos a las colecciones de los museos. Estas donaciones filantrópicas están activamente incentivadas por deducciones fiscales, que de hecho convierten al gobierno en copartícipe con los propios individuos. El grado de coparticipación varía en función de las tasas impositivas. En la actualidad, este fenómeno registra sus más altas cotas. Cerca de un 30% de los recursos dedicados a la beneficencia corresponde a deducciones fiscales por parte del gobierno federal. Por otro lado, las deducciones fiscales de los gobiernos locales pueden representar hasta un 10% adicional. No entraré en detalles, pero la donación de obras de arte y otros objetos a los museos norteamericanos conlleva otros incentivos. El donante puede deducir a efectos fiscales el valor actual de la obra, que puede ser mucho mayor que la cantidad pagada en el momento de la adquisición.

Indudablemente, estos incentivos fiscales suponen un importante estímulo para las donaciones privadas. Cuando se impusieron medidas más restrictivas sobre la donación de obras de arte a los museos durante un periodo de dos años, estas donaciones disminuyeron un 30% aproximadamente, y se terminó volviendo al sistema anterior. Sin embargo, para no pecar de sarcástico respecto a los motivos de la generosidad norteamericana hacia los museos, permítanme observar que la mayoría de los contribuyentes sólo obtienen una modesta coparticipación gubernamental en forma de reducción de impuestos. Permítanme también observar que la mayoría de las grandes colecciones de los museos públicos de los Estados Unidos se crearon, a partir de donaciones privadas, antes de la primera Guerra Mundial, que es cuando se crea el impuesto sobre la renta. De hecho, en los Estados Unidos hay una larga tradición de generosidad privada hacia las causas públicas, de la que dependen en gran medida los museos norteamericanos y otras instituciones públicas, al margen de las políticas fiscales.

Nuestros colegas europeos siempre han envidiado el elevado nivel de filantropía privada existente en los Estados Unidos. Por nuestra parte, hemos envidiado que ellos dependan del firme apoyo gubernamental para cubrir gastos fijos de estructura, a pesar de no recibir todo el apoyo que desean para el desarrollo

de actividades. También envidiamos el alivio que supone este apoyo gubernamental en lo que se refiere al esfuerzo y éxitos inciertos a la hora de perseguir las contribuciones de los donantes privados. Nuestras crisis económicas nos han hecho ver a todos que los museos son vulnerables bajo ambos sistemas, al apreciarse recortes tanto en las ayudas gubernamentales como en las aportaciones privadas. Llegados a este punto, creo que todos los museos saben que su mejor estrategia consiste en desarrollar un sistema de financiación plural, a partir del mayor número y la mayor diversificación de fuentes posibles, ya que una dependencia demasiado acusada de una única fuente —ya sea de un gobierno nacional o local, de empresas, fundaciones o donantes individuales— puede resultar un tanto corta de miras.

El modelo norteamericano de fomentar las donaciones privadas mediante incentivos fiscales sólo se ha aplicado en algunos países y de forma más modesta. Un ejemplo notable es la *datation* en Francia que ha enriquecido en gran medida las colecciones de los museos franceses aceptando obras de arte como pago de impuestos estatales. En la mayoría de los casos, sin embargo, los gobiernos no están dispuestos, como es de esperar, a renunciar a sus ingresos reales, a pesar de los argumentos de que una mayor aportación privada a la larga reduce la carga sobre el Estado. Incluso en los Estados Unidos, en la actualidad, tenemos que rechazar los ataques de los que mantienen que estos incentivos son “vías de evasión” para los pudientes, aun cuando se implementaron muy concretamente para reducir la necesidad de apoyo gubernamental directo.

Mientras los museos, no sólo en los Estados Unidos, sino también en Europa, buscan cada vez más fuentes de financiación privadas, debemos reconocer, nos guste o no —y a la mayoría de nosotros no nos gusta— que nuestros visitantes no sólo son ciudadanos a los que servimos por responsabilidad pública, sino también clientes y usuarios de nuestros servicios. Si queremos tener su apoyo, y lo necesitamos, debemos ofrecer un buen servicio, captar su interés, y comunicarles nuestra propia creencia en el valor e importancia de lo que hacen y ofrecen los museos al individuo y a la sociedad.

Incluso si no tuviéramos la excusa del año 2000, éste sería un buen momento para que los museos volvieran a evaluar sus puntos fuertes y sus puntos débiles a la hora de atraer y dar servicio a este público. Mirando hacia atrás desde la posición ventajosa del presente, la difícil década de los noventa, podemos observar que las dos últimas décadas, los setenta y los ochenta, fueron periodos de extraordinario crecimiento para los museos, tanto en los Estados Unidos como en Europa. En ciudades grandes y pequeñas, en todo el mundo, surgieron nuevos museos, especialmente de arte contemporáneo, así como salas de exposiciones para muestras especiales, como símbolos del orgullo cívico y de los valores culturales, y los museos antiguos abrieron nuevas alas aumentando increíblemente el espacio disponible para las colecciones.

Las cifras de visitantes en los centros urbanos aumentaron muchísimo, y la respuesta popular inmediata a las principales instalaciones nuevas, como el Centre Pompidou en París, puso de manifiesto que había un importante público juvenil potencial para los museos.

Este crecimiento se vio propulsado por la expansión económica, el interés de los medios de comunicación, una mayor sofisticación del público y muchos otros factores. Un elemento digno de mención fue el fenómeno de las grandes exposiciones populares, desde los tesoros de la tumba de Tutankhamon hasta las retrospectivas de Caravaggio o Picasso. En París, Londres, Nueva York, estos acontecimientos, apoyados en grandes campañas publicitarias, atrajeron a cientos de miles de visitantes que acudían rara vez o nunca a los museos.

En Europa, la expansión museística fue financiada en gran medida por un aumento de las asignaciones gubernamentales, tanto a nivel nacional como regional. En Estados Unidos, el principal motor del aumento de la actividad y el interés por los museos fue el aumento de los recursos procedentes de las empresas. A principios de los años sesenta, el conjunto de las aportaciones económicas empresariales para las artes en general, incluyendo los museos de arte, se estimaba en 22 millones de dólares. A finales de los años ochenta, este total superaba los 700 millones, con un 20% aproximadamente destinado a los museos. Según un estudio, en los años setenta y ochenta, se destinaron cerca de 1.350 millones a los museos, ya fuera en forma de contribuciones anuales, nuevas instalaciones, programas de apoyo, y, sobre todo, muestras especiales, especialmente las populares exposiciones “blockbusters”.

Las empresas, y con razón, habían descubierto que la identificación con la calidad y el elevado nivel representado por los museos, así como el respeto público del que gozaban, repercutía positivamente en su propia imagen. También descubrieron que las exposiciones —menos costosas en los años sesenta y setenta— constituían medios relativamente baratos de aumentar su proyección en la prensa y otros medios de comunicación. Sin embargo, este nuevo interés venía acompañado de un cambio. Tradicionalmente, el apoyo empresarial a los museos había sido modesto, pero era auténticamente filantrópico —a menudo otorgado por fundaciones empresariales benéficas—. La nueva motivación de las empresas para apoyar a los museos radicaba en promocionar sus productos ante un público objetivo con un impacto evaluable. Los museos se tuvieron que enfrentar entonces a nuevos problemas planteados por el reconocimiento explícito del patrocinio corporativo sin mezclar arte y comercio.

Cualquiera que fueran sus motivos, el interés empresarial constituyó un magnífico empuje para los museos americanos. Con buenos proyectos y argumentos persuasivos, los grandes museos podían estar bastante seguros de financiar los costes directos de sus principales exposiciones —incluyendo las ocasionales exposiciones populares que podían costar varios millones de dólares—.

Esta explosión del apoyo corporativo no pasó desapercibida para nuestros colegas europeos. Muchos de ellos vinieron a pedirnos consejos sobre cómo desarrollar un apoyo similar en sus países de origen. A pesar de la ausencia de ventajas fiscales comparables, el patrocinio corporativo de eventos en los museos se hizo más corriente en Europa también. Las empresas americanas apoyaron exposiciones en el extranjero, en mercados de interés para éstas, y muchas empresas europeas empezaron a hacer lo mismo en los Estados Unidos.

Desgraciadamente, a medida que la economía mundial se ralentizó en los años noventa, y que los nuevos e importantes retos políticos y sociales requerían la atención pública, esta nueva época de notable expansión de los museos empezó a desvanecerse. El legado de esta era de expansión permaneció intacto, pero parece que de alguna forma hemos llegado a un punto muerto. El número de visitantes a los museos sigue siendo alto, pero no se observan signos de crecimiento. Se están completando los nuevos museos y las ampliaciones de los viejos museos, pero se están proyectando pocas instalaciones nuevas. Y cada vez es más difícil conseguir financiación para exposiciones especiales y otros proyectos.

En los Estados Unidos ha habido importantes recortes en la financiación procedente de las empresas. Las fusiones y adquisiciones han limitado el universo de actuación, y con la caída de los beneficios y otros problemas, algunos de los grandes grupos empresariales que antes eran activos en el ámbito del patrocinio de exposiciones han abandonado totalmente el campo de batalla.

El más reciente estudio sobre el apoyo empresarial a las artes en los Estados Unidos establecía con orgullo un récord en 1994 de 875 millones de dólares. Sin embargo, también se observa que los museos, que habían percibido un 17% del total en 1991, sólo percibieron un 12% en 1994. El estudio también pone de manifiesto que la mayor parte de estos recursos procedía de partidas presupuestarias dedicadas a relaciones públicas y marketing. Esto supone una mayor exigencia de que el patrocinio empresarial se reconozca de forma explícita ante el público. Y, por otro lado, es más difícil encontrar recursos para financiar las exposiciones más eruditas o aventuradas.

En la cara positiva de la moneda, el estudio refleja que las tres cuartas partes del apoyo a las artes en 1994 procedían de las empresas más pequeñas, dispuestas a compartir el reconocimiento del patrocinio con otras compañías que no fueran de la competencia. En este caso, el aspecto negativo es el tiempo, esfuerzo e ingenio necesarios para poner en pie un consorcio de patrocinadores. En 1994, las cuatro muestras más importantes del MOMA de Nueva York tuvieron un total de treinta fuentes diferentes de financiación, ya fueran empresariales, privadas o gubernamentales.

Si bien nos alegramos del advenimiento de estos nuevos contribuyentes empresariales, aunque sea en niveles más modestos, encontramos ahora muy pocos grupos empresariales dispuestos a considerar, y mucho menos a garantizar, la celebración de grandes muestras internacionales con costes de dos o tres millones de dólares. Es significativo de estos tiempos que la exposición Picasso and Portraiture, recientemente inaugurada en Nueva York en el MOMA –con el gancho público garantizado por el nombre de Picasso, con 220 magníficas obras reunidas por un excepcional experto en la obra de Picasso– no llegará a cubrir ni el 10% de su elevado coste a partir de aportaciones de patrocinadores empresariales después de dos años de esfuerzos.

He querido subrayar el problema de la financiación de exposiciones porque, en los últimos años, los grandes museos norteamericanos han terminado dependiendo mucho –tal vez demasiado– de exposiciones especiales muy populares para atraer visitantes, generar ingresos y aumentar su proyección pública ante posibles donantes y patrocinadores. Muchos observadores, tanto dentro como fuera de la comunidad museística, han criticado abiertamente esta dependencia. Observan que estas exposiciones distraen el cuidado y la atención que requieren los valores fundamentales de los museos: sus colecciones permanentes. Advierten que estas grandes muestras populares hacen que los visitantes se acostumbren a acudir a los museos sólo con motivo de acontecimientos especiales, y no por el placer continuo de la contemplación y del aprendizaje en las salas. Y se lamentan de la pérdida de serenidad en los museos en general y de las muestras abarrotadas de público.

Todas estas críticas tienen su parte de razón. Pero el hecho sigue siendo que las exposiciones populares constituyen formas muy eficaces para llegar a un público nuevo, y generan también importantes ingresos para mantener otras actividades menos visibles de los museos. También suelen constituir escasas y gloriosas oportunidades para admirar en conjunto grandes obras o material histórico. Las recientes retrospectivas de Monet y Cézanne son acontecimientos memorables, incluso si se nos encoje el corazón ante la venta de los “wiches” de Cézanne en Londres o la comercialización de almohadillas para ordenador inspiradas en Monet en Chicago.

Sin embargo, las grandes exposiciones son muy caras. Normalmente cubren gastos sólo cuando los costes directos de la organización de las muestras están cubiertos por patrocinio, ya sea corporativo o de otra índole. Como la mayoría de las grandes exposiciones tienen que planificarse con dos o tres años de antelación, que es normalmente un plazo demasiado largo para garantizar la financiación, estas exposiciones constituyen arriesgadas apuestas para los museos. El compromiso de una gran exposición se convierte en una decisión económica tanto como estética. ¿Cuánto puede esperar ingresar el museo por visitantes, ventas de catálogos y otras actividades paralelas para compensar los costes de la muestra? Se trata de un

enfoque perfectamente razonable, siempre que las consideraciones económicas no pesen más que las estéticas, y se valoren las muestras en función de su potencial atractivo popular en vez de como contribuciones al conocimiento y al estudio.

El enfoque alternativo, consistente en cancelar sencillamente los proyectos cuya financiación no esté asegurada en una fecha determinada, a menudo no es viable. Es posible que se hayan adquirido compromisos ante otras instituciones, y las actividades e ingresos del museo basados en un activo programa de exposiciones pueden verse amenazados por vacíos en la programación y por la ausencia de muestras populares.

Para hacer frente a estas realidades, algunos museos norteamericanos están creando fondos de financiación destinados específicamente a las exposiciones. En el caso de exposiciones costosas, estos fondos pueden proporcionar dinero inicial para desarrollar los planes hasta un punto en el que se puede buscar efectivamente mayores recursos. En el caso de exposiciones menos costosas, muestras eruditas que difícilmente pueden atraer patrocinios corporativos, estos fondos pueden proporcionar una ayuda directa importante. De esta forma, cualquier ingreso extraordinario generado por una exposición inesperadamente popular podría utilizarse para reponer el fondo de exposiciones. A modo de ejemplo, el MOMA de Nueva York estableció un fondo de este tipo para exposiciones con donaciones privadas, pero aumentó sustancialmente el fondo gracias a los ingresos obtenidos por el increíble éxito de la retrospectiva de Matisse en 1992.

La limitada disponibilidad de recursos para las exposiciones pueden tener algunos efectos positivos. Las grandes exposiciones son a menudo demasiado grandes, agotadoras en su determinación por cubrir todos y cada uno de los aspectos. Las presiones económicas están forzando a los conservadores a una mayor autodisciplina a la hora de reducir el tamaño de las muestras y de los catálogos correspondientes, sin poner en cuestión la calidad. También está llevando a los conservadores de los museos a concebir exposiciones más pequeñas, más limitadas en su enfoque, que pueden contribuir al conocimiento y también atraer a un buen público.

Y lo que es más importante, se está centrando de nuevo la atención en las colecciones permanentes que son el núcleo y la razón de ser de nuestros museos. Todos nos alegramos de este interés renovado por nuestras propias colecciones, pero no es fácil atraer la atención hacia las colecciones permanentes por parte de la prensa y de un público al que hemos de acostumbrar a acudir a los museos a ver acontecimientos muy promocionados, en vez de disfrutar y aprender a entender las obras de las colecciones. Presentar nuestras colecciones con nuevos y estimulantes métodos requiere imaginación e ingenio. Afortunadamente, cada vez hay más ejemplos de excelentes exposiciones que son populares y que están montadas enteramente con obras de la colección del museo, presentándos-

las de forma innovadora, y ante las que la prensa ha respondido con el tipo de cobertura que antes sólo se daba a las grandes exposiciones.

Otro elemento positivo es el crecimiento de colecciones compartidas bajo diversas formas. En los Estados Unidos, algunos museos pequeños –a menudo regionales– han creado consorcios para colaborar en exposiciones montadas con sus respectivas colecciones. Existe en la actualidad también un Boletín de Intercambio de Colecciones en el que cerca de cincuenta museos de cierta envergadura ofrecen muestras desarrolladas a partir de los valores más destacados de sus respectivas colecciones, con el propósito de intercambiarlas por muestras de instituciones similares. Otro proyecto nuevo, denominado Red de Préstamo de los Museos Nacionales, fomenta que los museos pongan a disposición de otros museos, como préstamo a largo plazo, obras importantes que no están expuestas, debido a la falta de espacio y no por su falta de calidad.

En lo que se refiere a los museos más grandes, ha habido recientemente varios proyectos en los que importantes grupos de obras maestras se han intercambiado como préstamos recíprocos temporales. A modo de ejemplo, el Baltimore Museum prestó su magnífica colección de obras de Matisse al Boston Museum a cambio de los Monet del Boston.

Se trata, por supuesto, de esfuerzos de colaboración en los que no se aplica ninguna tarifa. Otra forma de compartir colecciones cada vez más importante tiene implicaciones económicas significativas: el préstamo de grandes obras a otras instituciones a cambio, no de préstamos recíprocos, sino de tarifas a menudo elevadas.

Hasta cierto punto esta práctica se remonta a experiencias realizadas en Japón en los años setenta, cuando los patrocinios corporativos –a veces por parte de periódicos con fines lucrativos– permitieron a las instituciones japonesas ofrecer elevadas sumas de dinero para obtener, de los museos occidentales, importantes exposiciones en préstamo. Esta práctica encajaba mal con el punto de vista tradicional de una comunidad internacional de museos que coopera al servicio del arte y no para recabar recursos económicos. La aplicación de tarifas, al margen de lo necesario para cubrir costes directos, parecía un comportamiento contrario al espíritu gremial. Al principio, por lo tanto, los acuerdos para estas exposiciones pagadas creaban cierta incomodidad, y se justificaban como prestación de un servicio a un nuevo público más amplio, con ingresos por encima de los costes generales de administración y conservación.

Sin embargo, esta práctica pronto se fue haciendo más corriente y abierta con la creación de nuevos museos con espacio de exposición pero sin colecciones –las Kunsthallen– en prósperas ciudades de Japón, Europa y los Estados Unidos. Puesto que estas instituciones necesitaban exposiciones, pero no podían prestar nada a cambio, el único aliciente que po-

dían ofrecer para garantizar los préstamos era pagar por las exposiciones. En la actualidad se pueden citar numerosos ejemplos de acuerdos de este tipo en el ámbito nacional e internacional. Dos de los más notables son el acuerdo de Guggenheim Museum con Bilbao, y el acuerdo del Boston Museum of Fine Arts con Nagoya. Dentro de los Estados Unidos, el Whitney Museum de Nueva York tiene un acuerdo para prestar, a lo largo de un periodo de ocho años, varias exposiciones sucesivas de sus obras de su colección al San José Museum of Art de California. Más recientemente, el MOMA de Nueva York anunció un acuerdo para prestar dos exposiciones de obras de Matisse y Picasso de su colección al High Museum de Atlanta. Si bien el pago de tarifas por préstamo de colecciones supone una ruptura con tradiciones anteriores, los beneficios son claros. Las obras son admiradas por un nuevo y más amplio público, los museos que solicitan los préstamos de las obras cubren los costes, y la institución que presta las obras percibe ingresos adicionales para apoyar sus programas.

Si ciertamente hemos llegado a un cierto punto muerto tras un periodo de notable expansión, tanto en lo que se refiere al interés como al apoyo prestado a los museos, podemos utilizar esta pausa para considerar de qué forma y en qué ámbito podemos sacar un mayor rendimiento a nuestras energías para mejorar nuestras perspectivas y servicios en el futuro.

Desde el punto de vista de la financiación, como ya he observado, al menos en los Estados Unidos, las actuales tendencias no son muy alentadoras. ¿Cómo podemos invertirlas? Una cosa está clara. Independientemente de que nos dirijamos a los políticos o a las empresas, a las fundaciones o a los donantes individuales, o al público en general, tenemos que ser mucho más claros, insistentes y elocuentes sobre el valor que tienen los museos para nuestra sociedad, sobre lo que hacen y por qué, sobre lo que ofrecen de forma exclusiva. Algunos de nuestros problemas se deben al exceso de complacencia. Hemos asumido a menudo que nuestros elevados propósitos y la trascendencia de las contribuciones hechas por los museos son evidentes por sí solos. Para muchas personas esto no es así. En las últimas décadas, los museos se han esforzado, con gran éxito, por cambiar su vieja imagen de amenazantes templos elitistas, y aparecer como espacios públicos acogedores en los que se puede disfrutar y aprender. Sin embargo, los museos también han perdido el aura y la autoridad que tuvieron en su día como templos cívicos, en los que los ritos arcanos de la sabiduría se practicaban para la edificación general. A medida que se ha perdido la imagen de templo, también se ha desvanecido con ella gran parte del impulso de la filantropía privada basada en un sentido de liderazgo de la cultura cívica que contribuía a construir esos templos.

Hoy en día los museos son sólo una más entre otras muchas buenas causas que compiten por atraer la atención y el apoyo públicos, incluyendo las acuciantes necesidades humanitarias y sanitarias. Para competir con éxito, los museos deben aprender a luchar por su causa con tanta fuerza y persuasión como los

defensores de las otras causas. Los museos deben articular mejor, ante los posibles patrocinadores, el papel único que desempeñan: como guardianes de nuestro legado cultural e histórico, como contribuyente esenciales a la educación y el saber público.

Si los museos quieren aumentar el apoyo que reciben, también deben pensar en cómo hacerse menos vulnerables ante los inevitables altibajos de la economía. Porque la mayoría de los museos es vulnerable. En los tiempos relativamente buenos que los museos han disfrutado en los últimos años, la mayoría de éstos ha tenido que seguir luchando para equilibrar su presupuesto. La reciente explosión en la construcción de museos entraña, evidentemente, mayores costes operativos corrientes para el futuro. Incluso las actividades que consiguen recaudar fondos con éxito y las que producen ingresos conllevan un coste adicional de personal. En momentos de recesión económica, estas áreas generadoras de ingresos serían, con toda seguridad, más esenciales que nunca, y el peso de los recortes presupuestarios recaería entonces en las actividades más importantes para un museo: las funciones de conservación y otras básicas menos visibles relacionadas con el cuidado y el estudio de las colecciones. Como saben todos los museos, a menudo es más fácil recaudar fondos —ya sea del gobierno o de fuentes privadas— para la construcción de edificios impresionantes que para mantener los servicios en el interior de estos edificios. Sin embargo, antes de construir nuevas alas o de lanzar nuevos programas ambiciosos, un museo debería tener como objetivo recaudatorio básico garantizar la capacidad de hacer frente a sus responsabilidades fundamentales de conservación y de desarrollo de la colección, incluso en tiempos difíciles.

Para seguir con algo más positivo, el continuo y saludable nivel de afluencia de público observado en la mayoría de los museos constituye un poderoso espadazo a las actividades de éstos. Algunos estudios recientes también recogen que, mientras muchas otras instituciones culturales —óperas, orquestas sinfónicas, teatros— deben estar preocupadas porque atraen cada vez a menos gente joven mientras su público actual envejece, éste no es el caso de los museos, y en especial de los museos de arte. Los críticos se quejan de que gran parte de este público acude al museo no tanto por las colecciones en sí como por los programas paralelos y otras atracciones —restaurantes, tiendas, eventos especiales— no sólo exposiciones temporales, sino también por películas, conciertos de jazz, o días dedicados a la familia. Si bien estas actividades están más relacionadas con la diversión que con la educación, no es menos cierto que llevan a los museos a personas que, de otro modo, podrían no ser conscientes nunca de los que éstos ofrecen.

El número de visitantes constituye una unidad de medida tentadora, porque puede cuantificarse, mientras que otros aspectos de la experiencia de visitar un museo no lo son. Tanto en Europa como en los Estados Unidos, incluso a los profesionales de los

museos les complace constatar que el número total de visitantes superó la asistencia al conjunto de los acontecimientos deportivos populares. Sin embargo, todos reconocemos que el número de visitantes es una unidad de medida poco satisfactoria para saber cómo están asumiendo los museos sus responsabilidades. Los números no miden el nivel de erudición y de conocimiento del personal en un museo, o cómo se están mejorando o conservando sus colecciones. Tampoco indican en qué medida el museo está sirviendo a uno o a todos los colectivos de visitantes eruditos, artistas, jóvenes estudiantes, y muchos otros colectivos agrupados, con falta de precisión, bajo el epígrafe de "público en general".

El número de visitantes por sí solo tampoco nos dice nada sobre la composición del público que acude al museo. A partir de otros estudios, sin embargo, sabemos que ni en Europa ni en los Estados Unidos los museos han tenido éxito en su constante esfuerzo por ampliar y diversificar el público, normalmente blanco, de clase media, culto, y que representa aproximadamente un 20% de la población visitante potencial.

Este reto es especialmente importante en los Estados Unidos, con una población mucho menos homogénea que la de la mayoría de las naciones europeas. Todavía no sabemos cómo llegar a un elevado número de personas que rara vez, o nunca, piensan en ir a un museo, al que consideran algo ajeno, amenazante o simplemente sin relación alguna con sus vidas.

Los museos de arte parecen tener más problemas en llegar a este tipo de público que los museos de ciencia e historia. Sin embargo, si de verdad creen que la apreciación del arte no es una peculiaridad elitista y que sus colecciones pueden proporcionar placer y conocimiento a todos, los museos de arte no están compartiendo esta experiencia de forma eficaz con amplios segmentos de la población.

Los museos, al menos en los Estados Unidos, deben encontrar mejores formas de llegar a estos colectivos —y no sólo por problemas de corrección política, o por convicción y misión como razones más dignas de admiración— sino también por su propia salud futura. Si los principales museos de las grandes ciudades no se relacionan con una mayoría de la población que vive en su entorno, las perspectivas de apoyo en el futuro, ya sea por parte de esos residentes o por parte de las agencias gubernamentales, serán muy sombrías. Para los museos de arte en particular, gran parte del problema a la hora de ampliar y diversificar su público no se debe a los propios museos sino a las escuelas públicas. En los Estados Unidos, al menos, nunca parece haber suficiente dinero o tiempo para proporcionar a los jóvenes estudiantes la oportunidad de entrar en contacto con las artes, y mucho menos con la educación artística. Los museos no pueden asumir el papel de la escuela —es demasiado amplio— pero pueden apoyarlo activamente. En este sentido, las nuevas tecnologías capaces de proporcionar material de estudio e información a las escue-

las de una forma económica y fácil pueden resultar de gran ayuda. En cualquier caso, el reto de llegar a estos colectivos desatendidos también supone una oportunidad para ampliar de forma significativa el futuro público de los museos.

Cualquiera que sea la composición del actual o del futuro público visitante de museos, su interés y apoyo continuados dependerían en definitiva de la calidad de la experiencia del visitante, que también es determinante para que los miles de nuevos visitantes atraídos por una exposición muy promocionada o que acuden a ver las colecciones por primera vez, vuelvan.

El mayor reto para cualquier museo es involucrar al visitante en el diálogo, en el contacto intenso con las obras expuestas. Para fomentar este tipo de respuesta personal por parte del visitante son necesarias la perspicacia y la imaginación del conservador. También requiere hacer gala de sensibilidad ante los diversos niveles de sofisticación y educación, con el fin de exponer las obras y objetos de una forma clara, elocuente, evitando cualquier todo condescendiente. Muy pocos museos lo consiguen de verdad, por no decir ninguno. Teniendo en cuenta el amplio espectro de objetos y materiales expuestos en un museo, las técnicas de presentación varían enormemente, pero el objetivo es el mismo, provocar en el visitante una respuesta que deje una huella más profunda que unos pocos datos apuntados y olvidados enseguida.

Las colecciones o exposiciones propias de los museos dedicados a la ciencia, la historia, la historia natural, y otras disciplinas se prestan a una mayor flexibilidad en la innovación expositiva y en las presentaciones de información interactivas. Los museos de arte tienen mucha menos flexibilidad en este sentido. Los conservadores dan por hecho que las obras de arte hablan por sí solas. Aparte de las fechas y otros datos biográficos, la información que se ofrece responde más a menudo a juicios críticos que a hechos establecidos.

Sin embargo, por mi propia experiencia sé que los museos de arte en particular —y en especial los dedicados al arte moderno y contemporáneo— necesitan comunicarse con sus visitantes e involucrar a éstos de una forma más eficaz. Una gran parte de los visitantes del MOMA de Nueva York, por ejemplo, tiene un buen nivel educativo y cultural, pero es poco sofisticado en lo que se refiere al arte más reciente. Mientras ya se sienten cómodos ante Matisse y Picasso, todavía se muestran indecisos ante el arte no figurativo, y desconcertados ante muchas obras contemporáneas. Quieren ser sensibles, sospechan que se están perdiendo algo, y se sienten culpables por no saber qué. Como lo ha expresado un escritor, "se sienten juzgados por las obras que ellos deberían juzgar". Esto difícilmente conduce al disfrute del arte —o de la visita al museo—.

No pretendo saber cuál es la mejor forma de ayudar a estos visitantes, pero la necesidad está ahí y no se puede responder con opacas etiquetas en las paredes.

A veces, los artistas contemporáneos tienen mejor percepción sobre cómo presentar sus obras de la forma más inteligible, y los museos de arte no deberían tener miedo a experimentar con éstas u otras ideas.

Cuando hablamos sobre la mejor forma de exponer y de impulsar la comprensión de las obras en los museos, estamos de hecho dando por sentada una cuestión que se puede plantear en el próximo siglo con mucha mayor crudeza. Hay que preguntarse si los avances tecnológicos, y las nuevas actitudes y formas de pensar fomentadas por éstos, harán que los museos se vuelvan obsoletos. Si las imágenes pueden reproducirse con gran precisión en las pantallas de las casas o en las escuelas, cabe preguntarse si esto reducirá el interés por ver la obra de arte original en un museo. Es un tema que preocupa a muchos directores de museos, aunque personalmente no creo que llegará a ocurrir. Ya estamos inmersos en un mundo de imágenes secundarias, y creo que, en todo caso, esto hace que el objeto real, único, parezca más valioso y tenga más sentido que nunca. No creo que los museos lleguen a convertirse simplemente en lugares para preservar esos objetos como registros originales. Confío en que las personas querrán experimentar la magia que sólo puede generar el contacto directo con la obra. Tengo confianza en que, al proporcionar las imágenes a través de los nuevos medios de comunicación con un amplio acceso internacional, a la larga se fomentará la visita al museo para ver los originales.

Sin embargo, sí tengo otro temor. Me preocupa que los museos abracen las nuevas tecnologías y se sientan tan fascinados por ellas que lleguen a sustituir por programas educativos la visita de las salas. Partiendo de la base de que la capacidad de concentración, incluso en el caso de los visitantes más devotos, tiene un límite, me parecería espantoso ver filas de visitantes ensimismados frente a pantallas de ordenador en las entradas o en las áreas educativas de los museos, admirando obras que podrían estar viendo en las salas.

A pesar de esta preocupación, creo que las nuevas tecnologías serán tremendamente importantes para ampliar la proyección de los museos, y no para limitarla. Las imágenes acompañadas de textos informativos y comentarios disponibles en Internet reforzarán la comprensión por parte del público de las obras expuestas, y los eruditos y estudiantes de todo el mundo podrán acceder fácilmente a los resultados de las investigaciones sobre las colecciones. Es menos fácil predecir qué querrán hacer los artistas con las nuevas tecnologías. Con toda seguridad las aplicarán en distintas formas que crearán polémica. A los artistas les encanta confundir a los museos, y mientras adaptamos nuestras instalaciones o programas para dar cabida al arte del presente, podemos tener la seguridad de que los artistas, en algún lugar, están esforzándose por trastocar nuestras suposiciones sobre cómo va a ser el futuro.

Me gustaría terminar ya con algunos comentarios sobre otro de los retos a los que deberán hacer frente

los museos en el umbral del nuevo siglo. Se trata del problema de la gestión. ¿Quién y cómo debería gestionar los museos? Los museos se han convertido en instituciones mucho más complejas de lo que eran en el pasado, y ya hemos superado los tiempos en que el director de un museo podía ser simplemente un erudito/conservador. En la actualidad, en un gran museo, el director debe asumir la tarea de recaudación de fondos, ser director de *marketing*, negociar con los sindicatos, desarrollar operaciones inmobiliarias, ejercer presión ante las instancias políticas, tener dotes de psicólogo, y por supuesto actuar como un maestro de ceremonias digno de un crucero de lujo. No es de extrañar que las personas que se han incorporado al ámbito de los museos debido a su pasión por una disciplina en particular, por el estudio y comprensión de ésta, prefieran, cada vez en mayor medida, permanecer en las labores de conservación, en lugar de abandonar lo que les atrajo al mundo museístico en un principio: involucrarse directamente con las colecciones. El problema que se plantea es que si los grandes profesionales de los museos no deciden asumir responsabilidades de gestión, y aprender a ejercerlas, pueden encontrarse trabajando bajo las órdenes de gestores procedentes de otros campos que posiblemente no comprendan, o ni siquiera respeten, los valores de conservación y los propósitos que justifican la existencia de los museos.

Para hacer frente a la complejidad de la gestión museística en la actualidad, los consejos de dirección de los museos están considerando diversas estructuras nuevas, con gestores profesionales que estén por encima, al mismo nivel, o que dependan de los responsables de la conservación. Con las personas adecuadas, cualquiera de estas estructuras puede funcionar de forma satisfactoria. Con las personas equivocadas, ninguna de estas estructuras funcionará. Más importantes que la estructura es el compromiso absoluto con la misión propia del museo, en el que la gestión firme y las finanzas no sean un fin en sí mismas, sino simples medios para honrar ese compromiso.

Mientras los museos tengan fe en sus propios fines, y no permitan que las presiones económicas o políticas comprometan sus niveles de calidad, confío en que los museos sabrán hacer frente a cualquier tipo de tormenta que nos depare el nuevo milenio. Aunque los museos, en su actual modelo institucional, tienen una historia bastante corta hasta la fecha, no creo que este modelo se quede obsoleto pronto. En un tiempo de rápidas y profundas transformaciones, de fama instantánea y rápido olvido, los museos nos ayudan a diferenciar lo que es perdurable de lo transitorio, lo que merece la pena conservar mientras desechamos el pasado inmediato, aceptando que el cambio es progreso. Hoy en día la desagradecida labor museística, que Alfred Barr, el primer director del MOMA, definió como "la distinción consciente, continua y decidida de la calidad frente a la mediocridad", parece más necesaria que nunca. Puede que los museos no desempeñen esta vital tarea a la perfección, pero lo hacen mejor que cualquier otra institución en nuestra sociedad.