

UNA TAREA PERMANENTE

Con frecuencia, en la reestructuración de un museo el edificio o la museografía aparecen como los principales protagonistas, pero sin duda el proceso va más allá. Por regla general, implica un cambio de raíz y se requiere de la revisión de la totalidad de los procesos de trabajo y la forma en que éstos se articulan. Es un proceso complejo en el que deben estar involucrados aspectos que tienen que ver no sólo con el edificio y sus espacios, con la museografía y con las colecciones, sino también con los métodos de conservación y restauración, con la investigación, con el mensaje que queremos transmitir, con el personal, con los recursos con los que se cuenta y, sobre todo, con la forma en que el museo se vincula con su comunidad. Es necesario tener presente, a lo largo del proceso, que lo único que da sentido a un museo es el estar al servicio de la humanidad,¹ y este principio es al que debemos recurrir cuando, en el proceso de reestructuración o en la vida cotidiana de un museo, se presentan dudas o dificultades.

Museo Nacional
de las Culturas

ACTUALIZAR LA MIRADA

Ma. de Lourdes Herrasti Maciá

Por ello, el éxito de una reestructuración está vinculado a una reflexión que va más allá de las paredes del museo, que tenga presente los anhelos y dificultades por los que atraviesa la comunidad en la que está inserto, que conozca su historia, que comprenda su idiosincrasia y que cobre conciencia del papel que podemos jugar para contribuir en el fortalecimiento de su identidad. Recordar que lo que buscamos en un museo es abrir las puertas del conocimiento, estimular la curiosidad y generar en cada visitante un pensamiento propio sobre algunos aspectos de la vida. Cada museo, según su contexto, debe labrar su propio camino para convertirse en un foro de reflexión, expresión, discusión y/o análisis de una realidad.²

¹ Santiago de Chile. Conferencia ICOM. Es significativo también que en 1971, en la IX Conferencia General del ICOM, celebrada en Grenoble y París, el tema de la reunión fue “El museo al servicio del hombre, hoy y mañana”. Esto significó una transformación radical de las tradicionales tareas que se atribuían a los museos de “Coleccionar, restaurar, investigar y comunicar.

² En la última reunión del ICOM el tema central fue “Los museos y la armonía social”. Varios fueron los textos presentados, entre ellos el de Amarewar Galla quien plantea que el museo, lejos de una actitud de “conformidad” adquiere cada vez más conciencia sobre la diversidad. O el de An Lishun que habla de la contribución de un museo en la construcción de un mundo mejor, no en términos de aumentar el bienestar, pero sí la armonía.



San Miguel
de Allende

Una reestructuración no puede confundirse con una reapertura o una simple renovación del discurso, del edificio o de la museografía. Con el presente artículo quiero reflexionar sobre algunos aspectos de este intrincado proceso y mostrar ejemplos de las reestructuraciones, totales o parciales, que el Instituto Nacional de Antropología e Historia llevó a cabo en diferentes museos del país principalmente durante 2010. Me interesa subrayar algunas de las dificultades que se enfrentaron y, sobre todo, independientemente de los resultados que sólo pueden ser valorados por los visitantes, dejar constancia de lo complicado de esta tarea que es, finalmente, una tarea permanente, siempre inacabada.

LOS MUSEOS REESTRUCTURADOS: UNA ENUMERACIÓN

La conmemoración del bicentenario de la Independencia y del centenario de la Revolución mexicana eran la posibilidad de montar magnas exposiciones que hablaran de estos hechos históricos pero, sin olvidar esto, el INAH optó por orientar sus mayores esfuerzos a la renovación de un importante número de museos que se encontraban en las rutas de los insurgentes, así como del edificio de la ex Aduana de Ciudad Juárez, don-

de tuvieron lugar importantes acontecimientos de nuestra Revolución de 1910.

La reestructuración incluyó varios tipos de museos. Por un lado, las casas donde nacieron o vivieron algunos de los héroes patrios, como es el caso de la casa que habitó Miguel Hidalgo y Costilla en San Felipe Torresmochas o la vivienda de Ignacio Allende en San Miguel el Grande, ambas en Guanajuato, así como la casona adquirida por José María Morelos y Pavón en Morelia, Michoacán, antes de lanzarse a la insurgencia; por último el Museo de Artes y Oficios de Pátzcuaro para recordar, con un pequeño homenaje, a Gertrudis Bocanegra, patzcuarensis que combatió a las tropas realistas junto con su familia. En segundo lugar se incorporaron aquellos museos en los que habían tenido lugar momentos significativos de nuestra historia, como el Curato de Dolores, de donde salieron, llenas de esperanza, las huestes insurgentes; la Alhóndiga de Granaditas, donde tuvo lugar una de las batallas más cruentas de la Independencia y a partir de la cual se tomaron decisiones fundamentales; el Centro Comunitario ubicado en Ecatepec, en donde Morelos pasó sus últimas horas antes de ser fusilado, como un traidor al rey, por órdenes de José María Calleja. Se intervino también el edificio de la ex Aduana de Ciudad Juárez, en donde se celebró el primer encuentro entre los presidentes de México y Estados Unidos, la famosa entrevista Díaz-Taftt y, posteriormente, lugar que albergó la presidencia provisional de Francisco I. Madero durante el proceso revolucionario.

A estos museos se sumaron otros que se consideran emblemáticos por diversas razones. Se llevó a cabo una primera etapa de la renovación del Museo Nacional de las Culturas, heredero del primer museo con el que los mexicanos, recién conseguida la Independencia, buscamos coadyuvar en el esfuerzo por consolidar una identidad nacional; el Regional en Michoacán, cuna del



movimiento insurgente y, de manera parcial, los museos de Aguascalientes, sede de la Convención revolucionaria de 1914; el de Chilpancingo, cuna de nuestra primera Constitución; el de Cuautla, donde tuvieron lugar el sitio de Morelos y cien años después el de Zapata, y finalmente el Fuerte de San Diego, en Acapulco.

EL “CONTENEDOR”

Para iniciar los trabajos de restauración de un edificio que alberga a un museo, especialmente si éste es histórico, es necesario no sólo contar con un diagnóstico que muestre el grado de deterioro de las estructuras y de las instalaciones, así como el de todos aque-

llos elementos arquitectónicos que le dan valor histórico, como la cantera, las puertas y ventanas, la vigería o los pisos originales, sino —y sobre todo— tener clara la forma en que se van a distribuir las áreas. Es necesario para esta distribución tomar en cuenta que en el museo, por ser un espacio público (además de que ahí conviven y transitan las personas, cada una dueña de sus propias reflexiones), debe existir un área importante de espacios administrativos y de investigación, áreas de servicios al público, bodegas, talleres y depósito de colecciones.

Decidir la zonificación es uno de los procesos más complejos. Para que sea afortunada se requiere tener gran claridad sobre la forma en que operará el museo, la importancia de cada una de las actividades y la forma en que cada una se vincula a las demás, así como contar con una proyección a futuro de manera que los espacios no resulten insuficientes al corto plazo. En esta decisión deben intervenir una enorme cantidad de consideraciones y las decisiones a las que se llegan no siempre son las óptimas para cada área vista por separado, aunque sí al considerar el conjunto. Dificultades y ventajas se combinan y equilibran. Como ejemplo, sabemos que los talleres de restauración deben ser espacios amplios que permitan dar cabida a obras de gran formato y que deben estar diseñados según el tipo de obra —pintura de caballete, cerámica, madera, papel, plumaria, etcétera— con instalaciones de agua, depósitos para solventes y materiales tóxicos, además de buena iluminación y ventilación. Además, deben ubicarse cercanos a los depósitos de colecciones a fin de que las piezas no tengan que hacer largos recorridos. En el caso del Museo de las Culturas simplemente la vecindad con Palacio Nacional y los límites que esto implica para el constante uso de solventes, determinó en gran medida la ubicación de los talleres. Sin embargo, la ubicación y la forma en que están organizados los



depósitos y la colocación del elevador fueron, desde mi punto de vista, soluciones óptimas. En el caso de los espacios para recibir a las escuelas se espera que sean lugares que se encuentren cerca de las salas de exposición. Sin embargo, en la Alhóndiga de Granaditas este espacio se encuentra afuera del edificio. Ahí, en una explanada se recibe a los niños y ahí mismo dejan sus mochilas, ya que el acceso al museo es estrecho.

Generalmente a los argumentos basados en la lógica se suman otros que tienen que



ver con los puntos de vista y las costumbres. A lo largo de los años, cada director, a veces con tino y a veces sin él, ha establecido normas y procedimientos que se han convertido en hábitos difíciles de modificar. Cambiar de ubicación algún escritorio que se colocó en un recoveco debajo de una escalera, abrir una nueva bodega para guardar la papelería, modificar la forma en que se llevan a cabo los movimientos de colecciones o decidir que el amplio espacio que ocupaba una persona ahora será ocupado por cuatro, genera resis-

tencias. Pero, cuando se pierde la brújula, como dije antes, lo único que puede ayudar a recobrar el rumbo es recordar que los espacios privilegiados, con las condiciones de seguridad, así como de humedad y temperatura, serán necesariamente los que deberán albergar las colecciones y dar servicio al público.

Entre mayor es el valor histórico y arquitectónico del edificio, más difíciles son las adecuaciones. Se requiere de la confluencia de especialistas y de largas discusiones para encontrar la mejor forma de proceder. En las

Museo Nacional
de las Culturas

reestructuraciones que se llevaron a cabo en 2010, el proceso fue más sencillo en los museos pequeños —como San Felipe, Casa de Allende, el Curato de Dolores o la Casa de Morelos—, pues, además de la restauración del edificio, sólo se requería un espacio para los trabajadores, un pequeño depósito de bienes y una bodega. Pero otros museos significaron difíciles decisiones. Es el caso del Museo Regional Michoacano, donde fue necesario levantar todo el piso del patio central para resolver un problema de humedad que presentaba la cantera de las columnas y cambiar algunas vigas que se habían “rajado” por la humedad y la presencia de polilla que silenciosamente las había horadado y que hubiera terminado por fracturarlas. O el espacio del segundo piso que corta el discurso por la forma en que debe transitar el público.

Sobre lo que tiene que ver con obra, prácticamente en la totalidad de los museos mencionados se cambiaron las instalaciones hidráulicas que habían envejecido y, además, se buscó dar respuesta a la legítima preocupación de ahorrar los recursos no renovables y dar acceso a quienes nos visitan con sillas de ruedas. Lo mismo se hizo con la instalación eléctrica, para lo que fue necesario retirar gran cantidad de cables y tubos que habían ido apareciendo con el paso del tiempo y que fueron formando una verdadera y visible maraña que hubiera podido provocar un corto. Ese fue el caso de la Alhóndiga de Granaditas, donde, además, se limpió la cantera de contaminantes y hongos y restituyó una parte de los pisos. La instalación eléctrica fue renovada junto con todo lo necesario para telefonía y computación, y los cables se ocultaron al interior de los zoclos de madera, lo que permitió no agujerar las antiguas paredes. En algunos casos una museografía más complicada requirió instalaciones especiales, como es el caso del Museo de las Culturas y el de la Revolución en la Frontera Norte en Ciudad Juárez.

La seguridad fue también un asunto delicado. Se realizó un análisis para colocar nuevos sistemas en aquellos museos que lo requerían. En el caso del Museo Nacional de las Culturas se instaló un moderno sistema de control de temperatura y humedad con estándares internacionales, lo que permitió recibir por primera vez en el museo la exposición “Pueblos originarios de Canadá”. Esto es de una enorme importancia, pues en todo el territorio mexicano sólo contamos con otros cuatro espacios que cuentan con estas características.

Un aspecto de gran importancia para la reestructuración de la mayor parte de estos museos fue mejorar los depósitos de colecciones. Con el paso del tiempo, aunque seguramente no con el ritmo que todos quisiéramos, las colecciones habían ido en aumento por adquisición, donación, convenios de comodato o decomisos, pero también, y de manera significativa, por los descubrimientos de ejemplares paleontológicos y sobre todo por las excavaciones arqueológicas que, además de piezas, sumaban con frecuencia cientos de miles de fragmentos cerámicos que habían invadido los espacios y se amontonaban poco a poco, aumentando el desorden y haciendo cada vez más difícil el control. En cada museo el proyecto consideró un espacio para las colecciones y, en aquellos lugares donde la colección lo requería, la colocación de mobiliario. En el Museo Nacional de las Culturas y en el Regional Michoacano, por sólo nombrar dos, los depósitos hoy tienen estándares internacionales. También se consideraron otras bodegas para guardar archivos muertos, materiales para el mantenimiento del edificio, embalajes que es necesario conservar y que, entre otras cosas, fueron planeados según los tamaños y las tareas de cada museo.

En Cuautla, Chilpancingo, el Fuerte de San Diego y Aguascalientes se realizaron avances parciales que resultaban urgentes.

En el Regional de Aguascalientes, por ejemplo, ubicado en un importante edificio construido por Refugio Reyes a principios del siglo xx, se impermeabilizó, se fumigó y se le dio tratamiento a la totalidad de la madera que hacía veinte años no recibía atención.

ACTUALIZAR LA MIRADA

Probablemente uno de los procesos más inquietantes en una reestructuración museística es modificar el discurso. Y esto tiene que ver con el contenido y la forma de plantearlo.

Igual que sucede con el edificio, la mirada sobre un momento de la historia, sobre una persona o sobre un proceso científico también envejece. La renovación es indispensable. Generalmente encontramos en los museos una forma convencional de entender la historia, una idea patrimonialista o un interés enciclopédico. En la mayoría de los casos hay un discurso con el que se busca, de manera consciente o no, legitimar una determinada mirada sobre la ciencia o la historia, o de privilegiar una idea de arte. En general, los museos de historia se apoyan en un concepto de país muy cercano a la idea del romanticismo alemán vinculada al progreso, y esto conlleva un prejuicio que obliga a pensar que la única forma de presentar la historia es la secuencia cronológica, a pesar de que ni las colecciones ni el espacio físico den lugar a ello.

El discurso de un museo debe estar en permanente construcción, no sólo porque el conocimiento es una serie de aproximaciones sucesivas, sino porque el público, hombres, mujeres y niños también cambian. Los que hoy nos visitan no tienen las mismas características de aquellos que nos visitaban hace veinticinco años, y es necesario reflexionar mucho sobre ese público, real y potencial. Creo que el aumento de información y de imágenes a las que estamos sometidos en la vida cotidiana disminuyen con frecuencia



nuestra capacidad de sorpresa, y en aquellos museos donde las colecciones no son especialmente abundantes sólo una mirada interesante sobre un tema o sobre un objeto puede convertir la visita en algo memorable. Me parece claro que el público que visita los museos no va en búsqueda de “datos duros”, sino que quiere admirar los objetos que, en sí mismos, pueden contar una historia, que a veces no sabemos interpretar.

Hay algunos museos en los que la decisión es más sencilla, pues tienen una voca-

Museo de
Artes y Oficios,
Pátzcuaro

ción clara. Tal es el caso, por ejemplo, del Museo de “La Francia Chiquita” en San Felipe, Guanajuato. El hecho de que don Miguel Hidalgo haya vivido ahí lo define, además su público está formado fundamentalmente por la población local, orgullosa de saber que ahí vivió el “Padre de la Patria”. Lo mismo sucedió con el Curato de Dolores Hidalgo o la Casa de Allende. En el caso del Museo Nacional de las Culturas, aunque el público es infinitamente más diverso, la vocación también está definida pues la riqueza de este museo son sus acervos, que se han

ido formando con los más variados objetos de las culturas del mundo, por lo que su vocación es dar a los mexicanos un panorama de lo que son otras culturas en el mundo.

En cambio, los museos regionales presentan mayor dificultad. A esos museos asiste no sólo el público local, preferentemente el infantil, sino también una buena cantidad de turistas nacionales y, en algunos casos, extranjeros. Son personas con muy diferentes niveles socioeconómicos, muy distintos intereses y muy diversos niveles de información. La decisión no es fácil. Si se opta por la

Museo
Regional
de Historia,
Aguascalientes



historia local, ¿desde dónde comenzar?, ¿cuánto espacio debemos dar a los miles de años que vivió la región antes de la llegada de los españoles?, ¿cuánto al tiempo del virreinato?, ¿en dónde terminar la historia?, ¿debemos abordar el tema de la “región” como una región geográfica, prehispánica, comercial?, ¿o bien es necesario abordar algunos de los graves problemas como la violencia o el desempleo para aportar a los visitantes reflexiones sobre su vida?

La mayor parte del patrimonio que conservamos en los museos es heredado, perte-

nece a un pasado que nos lo ha transmitido y gracias a él conocemos mucho de lo que sabemos sobre nosotros y sobre el mundo que es posible conocer. En un museo, al contar la historia se trata de atrapar un tiempo, una memoria en sus manifestaciones materiales, a través de pinturas, manuscritos, armas o bien objetos de la vida cotidiana, objetos que con frecuencia no tuvieron ningún valor en su tiempo y que lo han adquirido porque tienen ahora una carga emocional y una historia que contar. Para que la información que ofrecen estos objetos pueda salir a la luz es necesario saber cuestionarlos. Por ello, la investigación es siempre aire fresco en la tarea de reestructuración y en la renovación de un discurso, y es responsabilidad del museo que las condiciones en que esta información se presenta sean las mejores para que los visitantes puedan apreciarlo. Una vez seleccionadas las obras en las que se apoyará el guión, éstas deben ser evaluadas por los especialistas para reconocer su condición, definir si podrán ser expuestas y el tiempo que pueden hacerlo sin sufrir daño, el tipo de soporte o la iluminación. Eso no siempre es acorde con la idea que se había logrado sobre el guión y en ese caso habrá que hacer nuevos ajustes.

Pero cuando las colecciones no son suficientes, parece una necesidad empeñarnos en contar una historia y recurrir para ello a reproducciones y gráficos. Pero ¿cómo reaccionaría el público si en un museo regional dejáramos la historia a un lado y ofreciéramos sólo una mirada parcial según lo que las colecciones permitan? Me inclino a pensar que, de cualquier forma, las colecciones deben definir los discursos incluso a pesar de que éstos puedan parecer inconexos o desarticulados.

Cada museo debe encontrar su propia respuesta. En el caso del Centro Comunitario de Ecatepec, lugar donde fue fusilado don José María Morelos, son pocos los obje-



FOTO: CARLOS ALVARADO

tos que pueden contar esta historia sobre la muerte del caudillo, pero el acontecimiento que ahí tuvo lugar es de tal magnitud que recurrimos, al menos por un tiempo, al Museo Nacional de Historia, que prestó temporalmente una de las fajas originales que usó el libertador, lo que esperamos convierta la visita en una experiencia, más que académica, emotiva. Muy al contrario, en el caso del Museo de Artes e Industrias Populares de Pátzcuaro, el tema sobre los procesos de trabajo que han tenido lugar en la región desde tiempo inmemorial está apoyado por cientos de objetos que son, y han sido, parte de la vida cotidiana de un inmenso número de habitantes.

En resumen, en el proceso de definir el guión, resulta claro que semejante responsabilidad no puede estar en manos de una sola persona y que es necesario un trabajo interdisciplinario que tome en cuenta no sólo la seriedad académica sino otros muchos factores, entre los que resulta central la opinión del público real y potencial.

LA MUSEOGRAFÍA

Y ya con todo esto resuelto viene el problema de cómo mostrarlo. La museografía es responsable no sólo de transmitir sin deformar el mensaje que se desea, sino también de mantener el interés a lo largo del recorrido. Para ello, es necesario tener en cuenta en primer lugar que el museo es un espacio público y que como tal tiene un atractivo especial, distinto a otros espacios. En un libro de Cees Nooteboom titulado *El enigma de la luz*, el autor señala que en los museos suele reinar una cierta atmósfera erótica. La gente, dice, tiene excusa para una conversación y se distingue de la multitud indiferente de la calle pues comparte un interés. Esta atmósfera de complicidad entre sus visitantes es una de las cosas que está, en gran medida, en manos de la museografía. Por otro lado, al igual

que en cualquier estructura narrativa, el asunto es no decir todo de golpe, es mejor que haya sorpresas. Son todos los elementos de la museografía (color, iluminación, distribución de las vitrinas, etcétera) los que apoyan el mensaje que pretendemos enviar.

Además de lograr mantener el interés de los visitantes, la museografía debe cuidar de no modificar el sentido del discurso. Así como sabemos que no hay conocimiento “objetivo y neutro”, tampoco hay decisiones museográficas que no tengan atrás una intención. El lugar en el que colocamos la pieza, la iluminación que le damos, las secuencias y descansos son lo que permite transmitir una sensación, facilitar una comprensión. Por ello, es indispensable una fluida comunicación entre los curadores y los museógrafos. Aun así, hay que estar atentos, pues a lo largo del proceso la fuerza de la costumbre, tanto en la decisión del guión como en la museografía, puede hacer que el mensaje se desvíe en una dirección no deseada. Un buen ejemplo es la tecnología. Es ya lugar común el pensar que el museo “compite” con otras formas de entretenimiento y que lo que tenemos que hacer es incluir tecnología de punta para que esta “competencia” nos permita tener un lugar. Pero ¿realmente podemos hacerlo?, ¿queremos ofrecer lo mismo? Hay mil respuestas frente a estos cuestionamientos, pero si se decide usarla, lo único que debemos garantizar es que con el paso del tiempo los museos no se conviertan en un cementerio de pantallas de plasma.

COMUNICACIÓN EDUCATIVA

Ya hace más de cuarenta años que el tema de la centralidad del público está presente en los museos. A partir de ahí las colecciones también han cobrado otro sentido, más como manifestaciones de todo lo que es significativo en la evolución del hombre que como la antigua idea de “tesoros”. Este es un

principio que no podemos olvidar cuando estamos llevando a cabo una reestructuración, pues el proceso debe implicar la revisión sobre la forma en que están orientados los servicios al público.

La variedad y calidad de los servicios al público es lo que mantiene al museo como algo vivo, pero, por diversas razones, existen una gran cantidad de museos en los que los servicios al público no han sufrido ningún cambio desde hace muchos años. Es el caso del Regional de Aguascalientes, que hasta hace muy poco continuaba haciendo los mismos talleres y recorridos sólo para un público de escolares de nivel primaria, con los que abrió sus puertas hace más de veinte años. La reestructuración debe ser el detonador de un proceso de reflexión y transformación. Para ello, hay que partir del nuevo discurso que se ofrecerá al público, pero también, y de nuevo quiero subrayarlo, de las preocupaciones y anhelos de los visitantes. Estoy convencida de que una visita a un museo puede convertirse en algo memorable cuando los visitantes encuentran allí algo que les habla de sus propias vidas, cuando logran establecer un vínculo entre lo que ven (o leen) y su presente. Al personal que conforma los servicios al público le corresponde generar estrategias para que esto sea posible, y hacerlo de forma diferenciada, para cada tipo de público: las escuelas primarias con sus diferentes niveles educativos, la educación media y superior, los adultos con diversos niveles de información y el público con problemas auditivos o visuales. La lista podría ser infinita y depende de cada localidad definirla.

Sólo el área de comunicación educativa puede construir, permanentemente, nuevas formas de recorrer el mismo museo, cambiar la información que se da en las hojas de mano, invitar al público a detenerse en distintos objetos, preparar distintos talleres para trabajar con las escuelas, organizar conferencias



que acompañen a las exposiciones. De ellos depende, al menos parcialmente, que los visitantes regresen una y otra vez, y, de manera definitiva, que los niños no queden “vacunados” contra la historia y los museos.

San Miguel
de Allende

UNA REFLEXIÓN FINAL

Como dije antes, creo que la única forma de entender la reestructuración de los museos es verla como una tarea permanente, siempre inacabada. Pero el inicio de este proceso es siempre una oportunidad para reflexionar sobre el sentido mismo de nuestros museos, de analizar si nuestra orientación está acorde con el momento por el que atraviesa el país. Intenciones como el contribuir a reforzar un espíritu nacionalista, tan presente en el país durante el siglo xx, deben ser cuestionadas en este mundo que ha cambiado tanto y en el que conceptos que antes resultaban centrales, como el de la soberanía, se han transformado. El país continúa siendo diverso, multiétnico y plural y los problemas de hoy distan mucho de los que teníamos entonces. ¿Tiene el museo una responsabilidad frente a ello y maneras de afrontarlo? Aún hay mucho por decir. ■

