

EL ACTUAL PERFIL DEL DIRECTOR-GESTOR EN LOS MUSEOS DE ARTE. APUNTES PARA PENSAR UN “MUSEO DE AUTOR”

THE CURRENT PROFILE OF THE DIRECTOR-MANAGER IN ART MUSEUMS. NOTES TO THINK ABOUT AN “AUTHOR MUSEUM”

ALEJANDRA GABRIELA PANOZZO ZENERE
Universidad Nacional de Rosario, Argentina
panozzo.a@gmail.com

Recepción: 24 de enero de 2019 • Aceptación: 6 de junio de 2019

RESUMEN

Los enfoques teórico-críticos aplicados a la museología, junto con los aportes realizados desde distintas áreas, como las del diseño, la comunicación y lo empresarial, nos permiten acercarnos a las transformaciones producidas en la dirección-gestión de un museo en la actualidad. En tal sentido, se aborda el perfil del director-gestor de un museo de arte para reflexionar sobre su desempeño organizativo, social y técnico a partir de las exigencias del sistema artístico en la presente coyuntura del capitalismo global. Asimismo, desde una metodología que apela a lecturas generales del fenómeno museístico, sin perder de vista lo particular, se ensaya la construcción de posibles indicadores que proponen otro modo de conceptualizar el tipo de institución cultural denominada “museo de autor”.

Palabras clave: museo de arte, director-gestor, capitalismo global, museo de autor.

ABSTRACT

The theoretical – critical approaches applied to museology, along with the contributions made by different areas such as design, communications and business management, allow us to come closer to the transformations in the direction-management of a museum today. In this regard, the profile of director-manager of an art museum is addressed in order to reflect on the organizational, social and technical performance based on the artistic requirements in the present juncture of global capitalism. Furthermore, from a methodology that appeals to the general readings of the museum phenomenon, without neglecting the relevance of the particular view, it is possible to run through indicators that suggest another form to conceptualize a type of cultural institution called “author museum”.

Keywords: art museums, director-manager, global capitalismo, autor museum.

INTRODUCCIÓN

Durante la década del noventa, en países como Estados Unidos, Australia, Inglaterra y Canadá, comenzaron a señalarse ciertas actitudes que caracterizaban el perfil de los directivos de los museos; tales actitudes demarcaban una tendencia al abandono de saberes específicos en pro de una formación empresarial (Suchy, 1998 y 2000; James, 2007). Treinta años después, dichos rasgos son insoslayables en la figura de este tipo de profesional; pero detectamos dos posibles maneras de trabajar a partir de ellos: por un lado, se encuentra lo que denominamos la dirección-gestión “de moda”; y por otro, una dirección-gestión “de autor”.

Este recorrido explora e intenta profundizar algunos indicios que se desprenden de las conclusiones de mi investigación doctoral (Panozzo-Zenere, 2017),¹ y vincularlos con los aportes de saberes provenientes del diseño, el ámbito empresarial y el *marketing*. Desde esta perspectiva, se proponen alternativas para llevar adelante un museo en la contemporaneidad a partir de la relación de estos con los públicos. Sin perder de vista el rigor teórico, ensayamos la lectura de algunas condiciones generales que dan cuenta de las transformaciones sucedidas en este tipo de institución cultural. Al mismo tiempo, construimos algunas premisas particulares para desarrollar lo que denominamos “museo de autor”, y procuramos ejemplificarlas por medio de las acciones emprendidas por diferentes directores-gestores dentro de la dinámica de los recintos del territorio argentino.

1 En dicha investigación analizamos las prácticas comunicacionales del Museo de Arte Contemporáneo de Bahía Blanca (Buenos Aires) y del Museo de Arte Contemporáneo de Rosario (Santa Fe), durante el período 2004-2014, con el objetivo de dar cuenta de los modos de comunicar sus colecciones, a través de las exposiciones, piezas editoriales y plataformas digitales.

Nos introducimos, entonces, en un desafío que invita a leer a estos profesionales como una autoridad que debe armonizar lo intuitivo con lo racional; la erudición con el entretenimiento; lo público con lo empresarial. Se trata de equilibrar entre lo que hay, aquello por hacer y cómo llevarlo adelante, con el fin de que el arte pueda ser experimentado por un mayor número de personas.

1.

Los museos se inscriben como instrumentos de disciplinamiento del sistema capitalista al delimitar las formas de comportamiento del público frente, por ejemplo, a sus colecciones (Bennett, 1996). Actualmente, dado el programa expuesto por la etapa tardocapitalista o, llamada por otros, globalización neoliberal, se deja entrever “[...] la intimidad, ya antigua pero a menudo oculta, entre la cultura y el capital [que] se va haciendo cada vez más visible, por no decir descarada” (Huyssen, 2007: 53). Específicamente, en el caso de los museos de arte, en la actualidad, estos se ven obligados a buscar cierta armonía entre los flujos desmaterializados del capital global y el sistema del arte. Dentro de este último, encontramos un conjunto de actores que interactúan entre sí de manera constante, pero también con factores económicos, sociales y culturales externos impulsados por el mercado (Guasch, 2008). Aflora, de esa manera, una nueva actitud, que abandona la del panteón o mausoleo para bascular entre la función educativa y la experiencia recreativa, estructurada a través de diversos tipos de ofertas, espacios, productos y actividades, que responden tanto a la producción de una interacción social como al entretenimiento; y todo ello con el fin de llegar a un mayor número de visitantes.

La dinámica de estas sedes museales estuvo supeditada al carácter con que fueron creadas. Comúnmente, se supo

delimitar esta condición de dos maneras; por un lado, se encuentra el modelo anglosajón de gestión, vinculado principalmente con los museos estadounidenses, que libera gran parte del control en pos de impulsar la autogestión institucional a partir del financiamiento de fondos generados por sus propias actividades o por donaciones y patrocinio corporativo. Por otro, se ubica el modelo continental europeo, dependiente, en gran medida, de la tutela administrativa y económica del Estado en sus distintos órdenes.

Otro esquema de diferenciación, que ofrece una mayor especificidad, ha sido propuesto por Barry Lord y Gail Lord (2008), quienes clasifican a estas instituciones culturales a partir de las diversas formas jurídicas. Dichos autores distinguen entre “dependencia orgánica”, “dependencia con autonomía de gestión”, “organización sin fines de lucro y entidad privada”. La primera engloba a aquellas instituciones que forman parte de un gobierno, una universidad o una empresa, y se financian, fundamentalmente, mediante asignaciones procedentes de las partidas del presupuesto asignado. En el segundo caso, se hallan las entidades asociadas con un partido político u organizaciones corporativas; ellas deben procurarse sus propios medios de subsistencia suplementarios. El tercer tipo refiere a los establecimientos llevados adelante por patronazgos o directivos que asumen la responsabilidad legal y financiera acorde a las leyes de cada país, a través de una combinación de fondos públicos y privados. Por último, consideran como “entidad privada” a aquellas que dependen de fundaciones privadas sin ánimo de lucro o que bien se organizan al modo de un negocio, subsistiendo a partir de los propietarios y los rendimientos que puede generarse a partir de su actividad.

Actualmente, aún atendiendo a las peculiaridades de cada museo, estas distinciones que supieron diferenciar acciones que delimitaban lo privado y lo público, ya no son tan claras y, cada vez más, se percibe un mayor borramiento de los

límites a partir del avance de las reglas del mercado y una influencia de modelos empresariales. Cabe aclarar que, en una primera instancia, esta conducta comenzó con la necesidad de *aggiornare* a las demandas de una nueva modalidad del capital y de un público atraído por el ocio y el turismo. En pos de atraer a un mayor número de visitantes, las instituciones culturales comienzan a trabajar en una intersección entre lo educativo y el entretenimiento; de este modo, los incipientes ingresos generados por la venta de entradas permitirán configurar ingresos propios a fin de solventar urgencias o pequeñas actividades específicas (Kotler y Kotler, 2001). No obstante, en una segunda etapa de este fenómeno, la falta de recursos económicos marca un claro viraje de las sedes museales hacia estrategias que comienzan a desvincularse de las políticas públicas para apropiarse, en mayor medida, de las lógicas de libre mercado. En este segundo momento, entonces, se hace notoria la disminución del financiamiento estatal, al que acompaña un exceso de burocratización y de rigidez en la contratación de bienes, servicios y personal; todo ello convive con una creciente aplicación de criterios empresariales a las políticas culturales. En este marco, los museos comienzan a verse insertos en una dinámica por la cual el crecimiento económico es logrado principalmente a través de propuestas orientadas a atraer el consumo masivo (Mitz, 1994). Tal devenir nos tienta a especular acerca de los posibles riesgos que acechan a estas entidades patrimoniales, pues se convierten en contenedores semejantes a centros comerciales. Así, se limitan a ofrecer aquello que será consumido, y abandonan, en ese proceso, otras prácticas asociadas, por ejemplo, al sentido crítico que es posible construir con los públicos; las libertades de acción para la construcción de programaciones o actividades; entre otras posibilidades.

Claire Bishop (2018), bosquejó un estado de situación a partir del caso de los museos de arte contemporáneo en distintos

países y regiones, a partir de cómo ellos fueron adoptando, de manera visible, en las primeras décadas del XXI, un perfil empresarial. Los estadounidenses —que se mueven bajo esta lógica— vieron acelerado su proceso; los europeos salieron a la búsqueda de patrocinio o de socios estratégicos, ante la retirada de los fondos de los gobiernos en nombre de la austeridad; los asiáticos continuaron bajo la tutela de individuos pudientes o de corporaciones; por último, los latinoamericanos mostraron mayor impulso e innovación en el terreno de las entidades privadas.² Sin embargo, también las entidades patrimoniales públicas latinoamericanas han comenzado a sufrir un proceso similar al que tuvieron las europeas, ante políticas públicas que alientan a la austeridad o la autogestión (Lovay, 2018).

En busca de la prosperidad, o de la simple subsistencia, muchos museos han optado por aumentar su popularidad y sus ingresos; acciones en las que, tal como lo menciona Andrea Huyssen, es clave que “[...] la posición de director del museo se divida en las funciones distintas de director artístico y director de presupuesto” (Huyssen, 2007: 53). Tradicionalmente, la función del museo era reunir, conservar, estudiar y dar a conocer las obras, y en este sentido, el directivo era percibido como el guardián de los objetos; alguien que desempeñaba el papel de custodio y abría al público el capital cultural de la sede museal. Desde fines del siglo XX y principio del XXI, no obstante, asistimos a grandes procesos que requieren de nuevas actitudes por parte de las personas que llevan adelante la dirección de este tipo de institución cultural. Ello implica responder a las reivindicaciones y aspiraciones de una sociedad con nuevas

demandas ante un capitalismo cada vez más instalado. Se sitúa, de esta manera, una práctica de dirección que oscila entre mantener actitudes relativas a la conservación de los objetos y su uso con fines educativos, y adquirir habilidades propias de un espíritu empresarial con el fin de obtener resultados satisfactorios. En este sentido, el director de un museo contemporáneo, según Ann Mintz definió hace más de una década citando al crítico John McDonald, “[...] es menos erudito y más emprendedor” (McDonald citado en Mintz, 1994: 34).

II.

Aquel profesional experto y conocedor de las colecciones que “[...] resultaba de una mezcla de cientifismo [...] y espíritu pragmático [fue priorizando] lo ligado a las cuestiones organizativas y al mismo mercado” (Checa, 2004: 7). El director de un museo de arte ya no solo debe contemplar aspectos de conocimiento especializado sobre las obras, sino que también debe poseer habilidades propias de un gestor o administrador para implementar las prácticas diarias y proyectarlas a futuro.

La gestión museística reconoce, según Asuaga (2008), un antecedente ilustre en el Ashmolean Museum de la Universidad de Oxford, en donde, en 1683, se estipuló, por primera vez, un reglamento sobre la forma de administración que debía seguir un museo; contemplaba un estipendio que debían abonar los visitantes por el uso de las instalaciones y el recorrido de las exposiciones. Tres siglos y medio después, aquellos postulados, muy avanzados para su época, permiten reconocer este tipo de acciones que aún continúan siendo claves; y revelan, además, ciertos rasgos empresariales de las acciones que debe adoptar el director-gestor. Este actor pasa, por tanto, a organizar su labor en términos de eficacia y eficiencia con el fin de diseñar una planificación que debe caracterizarse por su claridad y creatividad. En tal sentido, se le exige que sea capaz de lograr

2 En este desarrollo no se describe la realidad de los museos africanos, ya que Bishop (2018) no aporta información al respecto, y tampoco se ha localizado con exactitud la situación actual de este tipo de institución cultural en dicho continente.

una mayor flexibilidad en las dinámicas de trabajo, y de llevar a cabo un seguimiento y control de los fines, tanto institucionales como sociales, que se propone alcanzar. De este modo, despliega tareas que se vinculan con el establecimiento de una política institucional, pero también con el funcionamiento, mantenimiento, programación de actividades y lineamientos que marcan el día a día del recinto. Se incluyen en este conjunto las labores específicas del tratamiento de las colecciones y la exhibición de piezas; la configuración de estructuras de trabajo rígidas o flexibles y el ordenamiento de la participación de los actores involucrados o nuevos. Asimismo, son de su incumbencia la organización y la administración de los recursos económicos, por ejemplo, identificar donantes, generar contacto personal con los principales patrocinantes, generar estrategias de consultores, buscar medidas de eficacia, construir análisis de mercado (Moore, 1998).

No obstante, ¿qué podemos aportar sobre las especificidades que se detectan en los directores-gestores de los museos de arte? Al respecto, es interesante detenernos en la investigación descrita por Sherene Suchy (1999) sobre cinco puntos que demarcan los rasgos generales y particulares con que debe contar este actor al ejercer su rol. En primer lugar, al dirigir una institución cultural abocada a lo artístico, se debe sentir “pasión por las artes visuales”. El director Alan Borg del Victoria and Albert Museum de Londres lo describió como “[...] un amor por los objetos, el diseño y la estética” (Borg citado en Suchy, 1999: 62). En segundo orden, se requiere poseer una “pasión por la visión social” que persigue este tipo de establecimiento. Tercero, es preciso tener “pasión por la educación”, en un sentido de relación entre la creatividad, la imaginación y la educación como un proceso de descubrimiento y contacto del arte con todas las personas. En cuarto lugar, se incluye la “pasión por el emprendimiento y la innovación”. Y, por último, una “pasión por el descontento constructivo”, en consonancia con un aprecio por

la diversidad y la diferencia para generar un lugar de debate tanto respecto del desarrollo individual como del comunitario.

Como puede apreciarse, se trata de poner en juego una capacidad para estimular distintas ideas sobre el arte a partir de la generación de diferentes miradas sobre las posibles relaciones o problemáticas con que se abordan las obras; ello comprende la posibilidad de comunicar sobre sus contextos y sobre las personas que las crearon, y transmitir diversas maneras de pensar y experimentar lo artístico. Así, el director-gestor se convierte en un mediador o constructor de puentes entre este tipo de entidad patrimonial y diferentes actores de la trama social, para llevar adelante un espacio de vida cotidiana en donde todo el mundo pueda vincularse. Es decir, al combinar programas que atiendan a desarrollar el arte contemporáneo y moderno; al habilitar el espacio a artistas que posean diferentes maneras de vincularse con lo artístico; o al promocionar actividades participativas que atiendan a los diversos públicos, entre otras opciones, actúa como facilitador. Todo ello se realiza mediante el uso de herramientas que no provienen solo de disciplinas tradicionales, ya que se recurre a campos o áreas más actuales, como, por ejemplo, el *marketing*, el *merchandising*, el estudio de públicos, entre otros instrumentos. En la medida en que se busca acercar el arte a un mayor número de ciudadanos, la sede museal pasa a ser pensada como un agente de cambio, un dispositivo que demanda la participación activa de los públicos para elaborar nuevas relecturas sobre lo artístico y lo social.

Nos preguntamos, entonces, a partir de los rasgos descriptos, y ante las particularidades que presenta este tipo de institución cultural, ¿qué tipo de acciones escogen los directores-gestores ante las demandas del sistema del capitalista, pero también del artístico? En este sentido, reconocemos, tal como señalábamos en el apartado anterior, una fuerte tendencia por parte de los museos a implementar políticas más cercanas a las lógicas empresariales; sin embargo, en el conjunto de las acciones, se

perciben algunas diferencias que nos llevan a reflexionar sobre este punto.

A continuación, a partir de algunas consideraciones vinculadas, principalmente, con el ámbito del diseño y del *marketing*, nos aventuramos a esbozar dos posibles modelos, expuestos en rasgos muy generales, de dirección-gestión en los museos de arte. Por un lado, detectamos una modalidad que llamaremos dirección-gestión “de moda”, donde el enfoque es, en mayor medida, económico; sus prácticas responden a resultados fuertemente asociados a las exigencias corporativas y a las lógicas comerciales que imponen los sistemas. Es así como los actos que lleva adelante este profesional suelen estar supeditados a buscar, principalmente, un rédito económico. En esta línea se imponen, por ejemplo, recursos como las macroexposiciones; el cobro de la mayoría de las actividades; invasión de ofertas de servicios complementarios; una participación de los públicos limitada al consumo; entre otras variables.

No obstante, también nos interesa introducir una segunda variedad, bajo la denominación de modelo de dirección-gestión “de autor”. En este modelo tiene lugar un proceso orientado por otros intereses; las acciones impulsadas por este tipo de profesional, aun cuando no pueden ser juzgadas por fuera de la lógica mercantilista, se caracterizarían por buscar un equilibrio con otras prácticas, en pos de convertir la sede museal en un organismo activo en búsqueda de nuevas formas de diálogo y encuentro con los públicos. En dicha modalidad de dirección-gestión se considera a los ciudadanos no solo en términos de clientes o audiencias, sino de públicos participantes, y se les otorga una centralidad fundamental en el proceso de la experiencia artística y museal. Es decir, claramente, el rédito económico no opera aquí como una meta privilegiada, pues lo educativo y lo social mantienen una presencia insoslayable.

Esta relectura de los museos de arte, en términos del protagonismo que cobran sus directores-gestores, invita a repensar

el abandono de las tradicionales políticas museísticas agrupadas en el objeto, por las políticas centradas en los públicos. Estos profesionales, insertos en las dinámicas locales de la globalización, tienen a su cargo decidir qué aspectos ponderar, en términos generales, dentro de su propuesta museal, y en lo relativo al arte en particular. A fin de recuperar pequeñas estelas de luz dentro de un escenario sombrío, nos atrevemos a señalar algunas acciones que demarcan una reconceptualización de esta entidad patrimonial, los “museos de autor”.

III.

Nuestra decisión de interrogar un concepto como el de “museo de autor” no es original. Esta manera de nombrar algunas sedes museales ha sido utilizada, por ejemplo, por Somoza-Rodríguez y Sauter (2003), para referenciar aquellos establecimientos planificados y organizados desde la mirada del especialista, lo que deja un exiguo espacio para otras miradas. Dicha categoría expresa, ante todo, la existencia de una interpretación uniforme, lineal, estructurada y sistematizada que se enfoca primariamente en los objetos acumulados. Otro posible uso de esa expresión, pero que ha sido aplicado específicamente a los museos de arte, se relaciona con una subclasificación, las llamadas “casas museo”; en el sentido de aquellos espacios determinados por la figura del artista (Bellido-Gant, 2007; Landa-López, 2010).

No obstante, aquí, nos aventuramos a pensar en el “museo de autor” a partir de la singularidad de algunas de las acciones que se desprenden de las direcciones-gestiones con respecto a los públicos. Pero, ¿por qué nos referimos al término de autor? Resulta oportuno recordar que este término comparte su raíz con la de la palabra “autoridad”. Ambas provienen, respectivamente, del latín *auctor* y *auctoritas*; son dos términos formados sobre la raíz *aug*, que significa “aumentar”, “agrandar” o

“mejorar” y del sufijo *-tor*, que se corresponde con el agente o el que hace la acción.

Asimismo, es indispensable, a los fines de este recorrido, preguntarnos ¿qué es un autor? en complemento con ¿qué es una obra? Se trata de un interrogante que ha dado lugar a amplias especulaciones y que ha marcado, particularmente, la reflexión contemporánea. Uno de los referentes insoslayables de esta última etapa es, sin duda, el filósofo francés Michel Foucault (2010), quien ha señalado, entre otras cuestiones, la relación entre la función del autor y la generación de discursos transgresivos.

De esta manera, ¿por qué no pensar al museo como la obra y al director-gestor como el posible autor de la construcción de otra forma de relacionar a la sede museal con los públicos? Si bien, en sus comienzos, la gran mayoría de los museos se estableció como una institución cultural pública, guiada por el ideal de que sus puertas estuvieran abiertas para todos los ciudadanos, este firme propósito quedó relegado, no obstante, a una vaga aspiración, debido a “[...] restricciones implícitas o explícitas que excluían a gran parte de los visitantes y de los públicos potenciales” (Pérez-Castellano, 2017:124).

La reconceptualización del “museo de autor” que nos interesa esbozar en este ensayo está basada en algunos señalamientos que han tenido lugar en otras disciplinas como, por ejemplo, el cine y la fotografía al referirse a la condición de sujeto creativo. En estos casos, se marca la voluntad testimonial y la ética del compromiso de dichos sujetos, en oposición a los lineamientos impuesto por el liberalismo económico y las producciones del mercado que apuestan por una espectacularización de la cultura. La expresión “cine de autor”, por ejemplo, surgió en la década del sesenta, formulada por un grupo de críticos de cine franceses. Con ella se referían a un cine capaz de plasmar la realidad tal como era, sin manipulaciones de ninguna índole; ello permitía al espectador, al mismo tiempo, interpretar esta realidad y generar sus propias

conclusiones. Este ejemplo ilustra una visión particular acerca de las distinciones que señalan a dicha figura comprometida con los dominios de la vida humana; en ese marco, la obra — aquí el museo— se trasformaría en un medio para construir otra relación con los públicos.

Este profesional, como ya hemos observado, es el responsable de lo que acontece en la sede museal. Sin embargo, nos interesa considerar sus acciones en términos de la visión particularísima del vínculo que establece con los públicos al aplicar la creatividad, la pasión y lo emocional en busca de soluciones no comunes. Más aún, son estas soluciones las que marcan una diferencia fundamental en cuanto a la manera de dar forma a las funciones tradicionales e incorporar otras nuevas, como la comunicación y la autoadministración, para ofrecer una experiencia museal que enfatice un vínculo activo y participativo con los visitantes. En este sentido, no solo alienta al consumo por parte de los públicos sino genera, por ejemplo, instancias de conocimiento reflexivo y crítico sobre lo artístico. Esto puede lograrse a partir de la producción de trayectorias críticas como las generadas por la “Museología crítica” en relación con el acervo considerado en tanto “zona de contacto” (Clifford, 1999). Otra opción se liga con el enfoque de la “Museología social” (De Souza-Chagas, 1994 y 2007; Sepúlveda-Schwember, 2017), que busca otorgar voz a las comunidades o sujetos sociales desplazados en la toma de decisiones en torno a los contenidos, lo administrativo y la programación del museo. Una última perspectiva que vale la pena destacar, es la que apunta a fomentar distintas técnicas de participación y colaboración con los visitantes en la creación, la interacción y la experimentación de contenidos producto de una coautoría expositiva, en el sentido de los diseños de la “Museología participativa” (Simone, 2010).

Reconocemos, así, algunas acciones que sobresalen más que otras, puesto que, como dice Glenn Lowry (1995-2009),

director del MOMA, “[...] un director de museo también es un autor. La cuestión es saber si tiene algo que decir. Y yo creo que él sí tiene que decir a los públicos” (Riaño, 2011). Agregaríamos a sus palabras la importancia que cobra el cómo lo dice, ya que allí estaría cifrada, a nuestro entender, la naturaleza de la relación que busca establecer con los públicos o el lugar que les confiere. Tal como advertimos en este recorrido, nuestro interés se centra en pensar cómo el director-gestor responde a las demandas que le imponen los sistemas actuales y cómo actúa frente a ellas, ya que no se trata solamente de abrir las puertas para llenar los museos de visitantes, sino de convertirlos en partícipes activos de la experiencia museal.

IV.

Estas condiciones, que se desprenden del contexto internacional, también pueden ser leídas desde las particularidades que marcan dicho fenómeno en el ámbito nacional. Aquí, escogimos trabajar desde el contexto argentino, en el que según el relevamiento realizado por la Guía Nacional de Museos del Ministerio de la Nación en el año 2013, existen, aproximadamente, ciento diez museos de arte; de estos, ochenta y tres son de carácter público,³ veinticuatro responden al orden privado y solo tres poseen condición mixta. La superioridad numérica de los museos dependientes del Estado obedece a la primacía que tuvo el modelo de gestión continental europeo dentro del territorio argentino. Si nos guiamos por el esquema propuesto

por Lord y Lord (2008), podríamos encuadrar a las sedes museales públicas, respectivamente, dentro de la clasificación que refiere a una dirección-gestión de “dependencia orgánica” y otra de “dependencia con autonomía de gestión”; la mayoría de los directores-gestores argentinos son seleccionados por una autoridad estatal que los designa en función de una decisión política o por medio de concursos públicos.

El vínculo entre el director-gestor y el perfil que cobraron algunos museos emblemáticos de Argentina ha generado una vasta bibliografía, que detalla algunos aspectos señalados a lo largo de este recorrido. A partir de algunos de esos trabajos, delineamos tres posibles momentos para leer esta relación.

El primer momento refiere a los inicios de algunos museos de arte argentinos, que datan del siglo XVIII, e incluye varios casos que se dieron a lo largo del siglo XX. Por ejemplo, María Isabel Baldasarre (2006) analiza el Museo Nacional de Bellas Artes (1895-1910, Buenos Aires) a partir del estudio de la labor emprendida por su mentor y primer director, Eduardo Schiaffino. En este sentido, también resulta interesante sumar los aportes de Américo Castilla (2017), quien destaca a Jorge Romero Brest, en la dirección del Museo Nacional de Bellas Artes (1955-1963, Buenos Aires); este encabezó, posteriormente, el movimiento de vanguardia e internacionalización de las artes desde el Instituto Di Tella (1963-1969, Buenos Aires). Asimismo, este autor pondera la figura de Rafael Squirru, quien alentado por la creatividad y el reconocimiento público recibido por los artistas argentinos, crea en 1956 el Museo de Arte Moderno (Buenos Aires). Señalado por Fernando Farina (2003), y situado por fuera del circuito porteño, otro caso de relevancia está dado por la gestión del primer director del Museo de Bellas Artes Juan B. Castagnino, Hilarión Hernández Larguía (1937-1945, Santa Fe), quien, entre otras acciones, permitió el ingreso de obras de jóvenes artistas contemporáneos que se convertirían con el tiempo en emblemas del arte

3 Además, no queremos dejar de mencionar que tres sedes museales que forman parte de este paisaje se encuentran dentro de instituciones que pertenecen al sistema de la educación pública superior. Cabe aclarar que, en Argentina, la universidad pública presenta un carácter autárquico respecto del Estado Nacional.

nacional. Estas referencias son solo algunas de las muchas que dan cuenta del vínculo entre este profesional y los museos de arte; en ellas advertimos la primacía del carácter experto del perfil del director-gestor, cuyo trabajo es destacado, ante todo, por su labor en la construcción y presentación de las colecciones, y en menor medida, por su relación con los artistas.

Un segundo momento puede marcarse, especialmente, a partir de lo señalado por Andrea Giunta (2009), con el inicio de la reconstrucción de la escena cultural tras los destrozos que dejó la década del noventa a raíz de la implementación de la reforma neoliberal. Las sedes museales no permanecieron ajenas a estas transformaciones; más allá de algunos aspectos que pudieron generar controversia, la autora encuentra fundamental reconocer el valor de las decisiones de gestores que llevaron adelante diversos proyectos a pesar de las evidentes dificultades que presentaba el contexto. Es así como señala el caso de Fernando Farina (2004-2008) y la creación del Museo de Arte Contemporáneo de Rosario (Panozzo-Zenere, 2018). Asimismo, destaca las políticas de Jorge Glusberg (1994-2003) en el Museo Nacional de Bellas Artes; en especial, la ampliación de la programación, la publicación de catálogos de todas las exhibiciones y el acceso libre y gratuito. Glusberg fue, además, el impulsor del cambio en el montaje de la colección de arte argentino y del proyecto de una segunda sede del museo en la ciudad de Neuquén (Neuquén); dos metas que fueron concretadas, posteriormente, bajo la dirección de Alberto Bellucci (1991/2002-2005). En los perfiles de estos directores-gestores podemos ver conjugarse ciertos indicios de un cambio en las prácticas tradicionales con algunos primeros movimientos en la apropiación de lógicas empresariales; por ejemplo, al elevar a los artistas por sobre los objetos o al establecer lazos con actores privados.

Por último, encontramos el inicio de un incipiente tercer momento, a partir del año 2016, que permite atisbar nuevos

cambios en el perfil de director-gestor, orientados a lo que aquí hemos denominado, respectivamente, una gestión “de moda” y una gestión “de autor”. Tal como queda expuesto en el último llamado a concurso nacional, en 2017, según señala Américo Castilla —ex secretario de patrimonio cultural—, quien se postule para llevar adelante este tipo de gestión, tendrá

[...] la responsabilidad [...] por el cambio de paradigma, van a recorrer aguas no navegadas por sus antecesores. Del museo del siglo XIX se pasó a uno distinto, más abierto, donde entra en juego el conocimiento del público y donde se incluye el mercado, el ocio, el interés y la curiosidad (Telam, 2017: s.p.).

La periodización que hemos esbozado aquí tanto como el rol de algunos de los actores señalados pueden ser cuestionados y no tienen por qué ser los únicos. Nuestra intención era, ante todo, ejemplificar algunos procesos devenidos de las realidades que demarcan los contextos locales y mostrar cómo son percibidos por otros actores del sistema artístico.

COMENTARIOS FINALES

Comenzamos este ensayo proponiendo una reflexión en torno a los cambios en el perfil de los directores-gestores en los museos, sus funciones y posibilidades en cuanto a la estrecha relación que establecen con los públicos. Luego buscamos abrir más interrogantes cuando algunos de estos señalamientos fueron trabajados desde las particularidades de una tipología y un contexto determinados, que se hace necesario continuar revisando. Como queda expresado, no basta con señalar los indicios de un proceso que en algunos países se inició hace ya varias décadas y que actualmente está sufriendo nuevas mutaciones, mientras que en otros recién comienza a instalarse.

El museo, en resumen, puede ser leído como un espacio “desde” y “sobre el poder”.⁴ El director-gestor, en este sentido, es uno de los actores que adopta el ejercicio del poder; por ejemplo, al involucrar a los públicos en el proceso de legitimación. Esta situación se vuelve mucho más compleja aún si consideramos la tipología de museo trabajada, en la cual las decisiones sobre qué preservar y qué difundir suelen ser producto de la disputa entre los actores del sistema artístico entre sí y con representantes de otras esferas. Es decir, incluso si los directivos atienden a los cambios que marcan las políticas culturales e institucionales actuales y abren las puertas a los públicos, el modo en que lo hagan, desde una “dirección-gestión de moda” o una “dirección-gestión de autor”, tendrá una importancia insoslayable.

Atender al nuevo perfil que cobra esta institución cultural con respecto a los públicos también amerita replantear la dinámica institucional, en cuanto a la condición de pensar al director como autor único. Es válido recordar que un museo es el resultado de un conjunto de profesionales que participan de sus distintas áreas. En general, se trata de un proyecto en equipo, pero en muchos casos las direcciones-gestiones suelen ser consideradas como el logro individual de un director-gestor. Señalamos, en este aspecto, la necesidad de trabajar con profesionales que se sientan incluidos en el proyecto museal; son ellos quienes conforman la base de la estructura sobre la que se construyen los cimientos para lograr las transformaciones, y quienes están en contacto con los públicos, los conocen y reconocen. Es fundamental, entonces, ofrecerles, por ejemplo, adecuadas condiciones de trabajo y una acertada motivación para que se aboquen a esta tarea. Por otra parte, cada profesional de

las sub-áreas, espacios o departamentos museísticos también práctica ejercicios de poder; y en este juego, mucho dependerá de que la “dirección-gestión” este dispuesta a buscar el consenso o a fomentar los desequilibrios.

No queremos dejar de señalar, asimismo, que este lugar de poder ha estado asociado, con frecuencia, al género masculino. Si bien existen casos⁵ que dan cuenta del acceso de las mujeres a estos cargos, es claro que aún no se trata de una tendencia mundial; por lo demás, tales cargos suele estar asociados a entidades patrimoniales de escalas medias o pequeñas, de menor visibilidad y con una remuneración más baja (García, 2016). En palabras de Yolanda Romero, conservadora jefa de la colección del Banco de España, se debe a una combinación de diferentes circunstancias, pero “[...] la principal es que el poder, la competitividad, la capacidad de toma de decisiones se sigue asociando a un estereotipo masculino que está asentado firmemente en la mentalidad de nuestra sociedad y que actúa de forma muy profunda” (Romero citado en García, 2016: s.p.). Esto se replica en los concursos públicos o en la elección política, ya que en ambos casos suele haber una representación mayoritariamente masculina, lo cual avala de algún modo esta tendencia. Es llamativo que, por el contrario, el segundo nivel de gestión —coordinación museográfica, conservación, restauración, educación, comunicación— sea ocupado por un gran

4 Interpretación realizada a partir de los trabajos sobre el poder del filósofo Michel Foucault (1992, 1995a y 1995b).

5 Podemos manifestar algunos casos paradigmáticos, por ejemplo, María de Corral (1990-1994) en el Museo Reina Sofía (España); Barbara Jatta (2017-continua) en los Museos del Vaticano (Italia); Francis Morris (2016-continua) en la Tate Modern (Inglaterra); Anne Pasternak (2015-continua) en el Brooklyn Museum (EEUU); Lisa Phillips en el New Museum (EEUU); Juliana Restrepo (2008-2012) y María Mercedes González (2012-continua) en el Arte Moderno de Medellín (Colombia); Gabriela Rangel (2019-continua) en el Museo Latinoamericano de Buenos Aires (Argentina).

número de especialistas femeninas que se encuentran ampliamente integradas a la dinámica del establecimiento.

Nuestra conclusión provisoria es, por tanto, que el rol del director-gestor pone en juego un aspecto que, en cierta manera, humaniza a la entidad patrimonial y, al mismo tiempo, traza en el museo de arte un espacio atravesado por tensiones y conflictos subjetivos que deben ser debidamente sopesados en el análisis. En cambio, consideramos que sería aventurado intentar determinar, en este punto de nuestra indagación, a qué entidad patrimonial concreta podría caberle, o no, el rótulo de “museo de autor”. En tal sentido, apostamos a seguir interrogándonos y reflexionando acerca de esta nueva manera de leer el fenómeno de los museos de arte en la contemporaneidad.

REFERENCIAS

- Asuaga, C. (2008). “La gestión museística: una perspectiva histórica”. En *Portal Iberoamericano de Gestión Cultural*. Disponible en: <http://www.gestioncultural.org/ficheros/CAsuaga.pdf> [Consultado el 05 de octubre de 2018].
- Baldasarre, M. I. (2006). “Sobre los inicios del coleccionismo y los museos de arte en la Argentina”. En *Anais do Museu Paulista*, núm. 1, pp. 293-321.
- Bellido-Gant, M. L. (2007). “Del taller y la casa al museo: Museos de artistas y coleccionistas particulares de arte contemporáneo”. En Bellido-Gant, M. L. (coord.) *Aprendiendo de Latinoamérica: el museo como protagonista*. Gijón: Trea.
- Bennett, T. (1996). “The exhibitionary complex”. En Greenberg, R. (comp.) *Thinking about Exhibitions*. Londres: Routledge.
- Bishop, C. (2018). *Museología radical. O ¿qué es “contemporáneo” en los museos de arte contemporáneo?* Buenos Aires: Libretto.
- Castilla, A. (2017). “La profesionalización de los museos en Argentina. Desde la centralidad de los objetos a la prioridad del visitante”. En *Caiana. Revista de Historia del Arte y Cultura Visual del Centro Argentino de Investigadores de Arte*, núm. 10, pp. 137-145.
- De Sousa-Checa, F. (2004). “La experiencia del museo”. En *Rdl-Revista de libros*, núm 88, pp. 35-37.
- De Souza-Chagas, M. (1994). “O campo de atuação da museologia”. En *Cadernos de Sociomuseologia*, núm. 2, pp. 7-28.
- De Souza-Chagas, M. (2007). “Memory and power: two movements”. En *Cadernos de Sociomuseologia*, núm. 27, pp. 151-182.
- Farina, F. (2003). “El museo Castagnino”. En *Un patrimonio protegido. Restauración de obras maestras del Museo Juan B. Castagnino*. Buenos Aires: Ediciones Fundación Antorchas.
- Foucault, M. (1992). *Microfísica del poder*. Madrid: Ediciones La Piqueta.
- Foucault, M. (1995a). *Discurso, poder y subjetividad*. Buenos Aires: Ediciones El cielo por asalto.

- Foucault, M. (1995b). *Las redes del poder*. Buenos Aires: Editorial Almagesto.
- Foucault, M. (2010). *¿Qué es un autor?* Buenos Aires: El cuenco de Plata.
- García, A. (2016). “El techo de cristal de las mujeres en los museos españoles”. En *El País*. Disponible en: https://elpais.com/cultura/2016/06/13/actualidad/1465830534_846045.html [Consultado de 15 de abril de 2018].
- Giunta, A. (2009). *Poscrisis: arte argentino después de 2001*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Guasch, A. M. (2008). “Los museos y lo museal. El paso de la modernidad a la era de lo Global?”. En *Revista CALLE 14*, núm. 2, pp. 11-20.
- Huyssen, A. (2007). “Escapar de la amnesia: los museos como medios de masas”. En Huyssen, A. (comp.) *En busca del futuro perdido. Cultura y memoria en tiempo de globalización*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- James, R. (2007). “Museums, Corporatism and the Civil Society”. En *Curator*, núm. 2, pp. 219-237.
- Kotler, N. y Kotler, P. (2000). “Can museums be all things to all people? Missions, goals, and marketing’s role”. En *Museum Management and Curatorship*, núm. 18, pp. 271-287.
- Landa-López, I. (2010). “¿Cabe tanto museo de autor?”. En *El País*, Reportajes: Vida&Artes. Disponible en: https://elpais.com/diario/2010/12/04/sociedad/1291417201_850215.html [Consultado el 20 de diciembre de 2018].
- Lord, B. y Lord, G.D. (2008). *Manual de gestión de museos*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Lovay, S. (2018). “Los museos pueden morir”. En *Nueva Museología*. Disponible en: <https://nuevamuseologia.net/los-museos-pueden-morir/?fbclid=IwAR2Rc8K3FnRyXdaj6fvVyC9IEiJ3Sao7bPeyRWmRW5cDYiEv8b2cXArgTY> [Consultado el 05 de noviembre de 2018].
- Mintz, A. (1994). “That’s edutainment”. En *Museum*, pp. 32-35.
- Moore, K. (1998). *La gestión del Museo*. Gijón: Trea.
- Panozzo-Zenere, A. (2017). *Modos de comunicar del museo: estudio comparativo de las prácticas comunicacionales del Museo de Arte Contemporáneo de Bahía Blanca y el Museo de Arte Contemporáneo de Rosario*. Tesis doctoral. Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales, Universidad Nacional de Rosario. Argentina.
- Panozzo-Zenere, A. (2018). *Se contempla, se experimenta. Modos de comunicar del museo de arte contemporáneo*. Rosario: UNREditora
- Pérez-Castellano, L. (2017). *Estudios sobre públicos y museos*. Vol. II. *Apuntes para pasar de la teoría a la práctica*. México: Publicaciones ENCRyM.
- Riaño, P. (2011). “El director de un museo también es un autor”. En *Público*. Disponible en <https://www.publico.es/culturas/director-museo-autor.html> [Consultado el 1 de noviembre de 2018].
- Sepúlveda-Schwember, T. (2017). “Tres elementos para un análisis de los museos comunitarios de Oaxaca, México”. En *Autoctonía. Revista de Ciencias Sociales e Historia*, núm. 1, pp. 66-114.
- Sherene, S. (1998). *An international study on the director’s role in art museum leadership*. Tesis Doctoral. University of Western Sydney Nepean.
- Sherene, S. (1999). “Emotional Intelligence, Passion and Museum Leadership”. En *Museum Management and Curatorship*, núm. 18, pp. 57-71.
- Sherene, S. (2000). “Grooming new millennium museum directors”. En: *Museum International*, núm. 2, pp. 59-64.
- Somoza-Rodríguez, G. y Sauter, J. M. (2003). “Internet y museos pedagógicos”. En Calvo, R. y Celada, P. (coords.) *Etnohistoria de la escuela*. Burgos: Sociedad Española de Historia de la Educación.
- Telam. (2017). “Se presentaron los diez directores de los museos nacionales designados por primera vez por concurso”. Disponible en: <http://www.telam.com.ar/notas/201704/185537-presentacion-directores-museos.htm> [Consultado el 1 de octubre de 2018].