

De dirigir a gestionar en los museos. Estudio sobre dos casos argentinos

Resumen

A fines del siglo XX, se instaura un tipo de museo que se nombra como *tardocapitalista* o *global*, el cual presenta una nueva estructura en la que la caracterización y acciones de sus directivos resultan clave para interpretarla. El rol de estos actores ya no solo les demanda saberes sobre el acervo, sino la capacidad de promover acciones vinculadas con lo empresarial, lo cual puede leerse al articular diferentes enfoques teórico-críticos aplicados a la museología. A fin de exponer algunas especificidades de dichos rasgos, se realiza un breve señalamiento de ciertas acciones llevadas adelante por sus directores en dos museos argentinos de arte, entre fines de la década del noventa y principios del siglo XXI: el Museo de Arte Contemporáneo de Bahía Blanca (Buenos Aires) y el Museo de Arte Contemporáneo de Rosario (Santa Fe).

Alejandra Gabriela Panozzo
Zenere

Doctora en Comunicación Social
CONICET-UNR Santa Fe, Argentina
Correo electrónico:
panozzozenere.alejandra@gmail.com
orcid.org/0000-0003-1929-0434

Google Scholar

Recibido: Marzo 22 de 2018

Aprobado: Marzo 27 de 2019

Palabras clave:

Dirigir, gestionar, museos,
transformaciones.



From directing to managing in museums. A study on two Argentinian cases

Abstract

At the end of the 20th century, it is established a type of museum named as late capitalistic or global, presenting a new structure in which the characterization and actions of its directors is key to interpret it. The role of these actors no longer demands the knowledge on the collection, but the ability to promote actions related to business that can be seen by articulating different theoretical-critical approaches applied to museology. In order to expose some the specificities of these features, it is introduced a brief pointing of certain actions carried out by the directors of two Argentinian art museums, at the end of the 90 decade and the beginning of the 21 st century: the Museum of Contemporary Art of Bahía Blanca (Buenos Aires) and the Museum of Contemporary Art of Rosario (Santa Fe).

Key words:
Directing, managing,
museums, transformations.

Transformaciones *de y en* los museos

En las últimas décadas del siglo XX, la sociedad se vio impregnada de políticas impulsadas por la globalización neoliberal. Este carácter que cobró el sistema capitalista necesitaba de las instituciones culturales para ampliar y aplicar sus prácticas en lo cultural; de esta manera, se apostó a una dinámica que implicó una mayor corporatividad empresarial que produciría flujos desmaterializados. Estamos en presencia del museo *tardocapitalista* (Krauss, 1993), que instaló un tipo de establecimiento cuyas escalas aumentadas, dinámicas y puestas en escena se traducen en una especie de negocio. El *museo global* (Guasch, 2008) se exterioriza así en:

grandes colecciones, importante arquitectura, un destacado programa de exposiciones especiales, no menos importantes exposiciones secundarias, dos tiendas, dos restaurantes, una interfaz de elevada tecnología vía Internet y economías de la escala de una red de comunicaciones global. (Guasch y Zulaika, 2007, p. 17)

Este arquetipo¹, “templo populista de ocio y entretenimiento” (Bishop, 2018, p. 8), exacerba la lógica del centro cultural para competir por los públicos. Se asocia con la oferta de espectáculos masivos y en vivo; la ampliación y diversificación de la programación acorde con los gustos de la audiencia —por ejemplo, por medio de exposiciones *blockbuster*—; la incorporación de espacios-servicios de esparcimiento y de consumo a través de la implementación de lugares colectivos para la reunión y la proyección social —restaurante o cafetería—; la creación de un sector para el consumo de objetos culturales;² y, por último, la

¹ Esta estructura organizacional resulta del modelo museístico que instaura la Fundación Guggenheim, una cadena internacional con instituciones satélites —a modo de franquicias— que funcionan de modo semiautónomo. En efecto, lo interesante de destacar sobre esta dinámica es que a partir de este patrón todos los establecimientos cobran una política de marca que se puede sintetizar en un conjunto de estrategias culturales-económicas que pasan a formar parte del hacer de los museos de arte contemporáneo. A causa de ello, podemos leer el museo Guggenheim de Bilbao como el símbolo contemporáneo que permite alcanzar la experiencia museal más profunda al confluir el arte, el diseño, la arquitectura, los servicios, las actividades culturales, los eventos, entre otros aspectos.

² Ejemplo de estos espacios es la tienda se trata de un claro ejemplo de lugar de consumo de objetos dentro de los museos, en donde encontramos una relación directa con la comercialización de lo estético. Ésta se ubica estratégicamente al final del recorrido para que quien asista al museo pueda llevarse algún tipo de *souvenir* que complete y reviva la experiencia de su visita.

habilitación de espacios verdes que posibilitan momentos de esparcimiento y recreación. Asimismo, este museo aspira a diferenciarse de otras propuestas y espacios —exclusivamente culturales o comerciales—; para ello, recurre, por empezar, a estrategias de *marketing* que aportan la definición de productos o servicios, la determinación de precios, y la selección de canales de distribución y consumo de las ofertas a sus potenciales clientes. En segundo término, debe considerarse la *dirección operativa*, que se enfoca en cuestiones vinculadas con la productividad y calidad de los proyectos. Un tercer elemento a tener en cuenta es la dirección de *recursos humanos*, vinculada a la gestión de las relaciones laborales. Finalmente, el *diseño organizativo*, ligado al aspecto comunicacional, se centra en proponer y evaluar alternativas en términos de eficacia y eficiencia tanto hacia el interior como para el exterior (Campillo Garrigós, 1998). A partir del uso de estas herramientas, se configura una política institucional caracterizada en actos y conductas que conforman un programa de acción e identidad en correspondencia con la misión, visión e identidad-marca que este museo construye para sí mismo. Con referencia a la identidad-marca, Hal Foster (2005) las traduce en un conjunto totalmente integrado de señales interiores, símbolos gráficos y arquitectura cuya finalidad es dar cuenta de un estilo que representa, diferencia y orienta en sus búsquedas a esta institución cultural; es decir, se espera que esas marcas operen como incentivo para que las personas distingan al museo y acudan a visitarlo y experimentarlo.

198

El conjunto de aspectos bosquejados hasta aquí permite desentrañar algunos rasgos que va adquiriendo el museo global; con especial atención en un aspecto particular, la *gestión financiera*, la cual se concentra en la obtención y el uso eficiente de los recursos financieros (Campillo Garrigós, 1998). En este sentido, se adoptan estrategias vinculadas al mecenazgo, el patrocinio y el *sponsoreo*. Los recursos económicos provistos por estos aportes pasan a formar parte fundamental de la política institucional, al permitirle a la entidad patrimonial, por ejemplo, adquirir piezas, mantener o mejorar las

infraestructuras de los espacios expositivos, pagar servicios de terceros, costear actividades o investigaciones concretas, entre otras posibilidades. Se abre, así, una nueva etapa de negociaciones con las empresas privadas que consideran propicio hacer *lobby* por medio de estas instituciones culturales (Chin-tao, 2007). El mecenazgo “se distingue de la esponsorización porque el primero se realiza con cierto ánimo de gratuidad, mientras la segunda persigue recuperar lo invertido en publicidad” (Campillo Garrigós, 1998, p. 128). Las estrategias de *sponsorio* o *patrocinio* se valen de los anuncios, y colocan sus marcas en los dispositivos comunicacionales de las sedes museales para ser claramente visualizados por los públicos. Los mecenazgos ya no son ejercidos por individuos adinerados, sino por el sector bancario; pero, en todos los casos, pueden llegar a incidir en las decisiones sobre qué mostrar y cómo. Al respecto, Hans Haacke (1986), sostiene,

las corporaciones han conseguido efectivamente un veto en los museos, incluso a pesar de que su aporte financiero a menudo solo cubra una fracción de los costos de una exposición. Dependiendo de las circunstancias, estos aportes son deducibles de los impuestos como costos empresariales o un aporte benéfico. Los contribuyentes ordinarios, por lo tanto, están pagando parte de la cuenta. En efecto, sin darse cuenta son patrocinadores inconscientes de políticas empresariales privadas, que, en muchos casos, van en detrimento de su salud y seguridad, el bienestar general, y se hallan en conflicto con su ética personal (p. 9)

La dirección que se pone en práctica en el museo global nos obliga a retomar las diferencias que se establecieron en los orígenes de esta institución cultural sobre su financiamiento, respecto de lo cual cabe distinguir a los museos norteamericanos —y algunos canadienses— de los europeos. Los primeros presentaban una financiación que se regía por el aporte de algunos individuos o sectores de la ciudadanía, aunque los gobiernos —de distinta dependencia— los apoyaban a través de su participación en diversos programas; por el contrario, los segundos se financiaban, principalmente, con fondos públicos. Sin embargo, según Wu Chin-tao (2007), las políticas llevadas adelante durante los gobiernos de Ronald Reagan y Margaret Thatcher produjeron un cambio en

la participación de los fondos públicos. Se pasó a ponderar una dinámica de la autogestión y, en este sentido, a desplazar al Estado, para comenzar a jugar bajo las lógicas del mercado. La crisis bursátil y financiera de 2008 impulsaría a aquellos museos que aún no se habían acoplado a este modelo a profundizar o recaer, también, en este perfil.

Por su parte, Claire Bishop, a partir del análisis de los museos de arte contemporáneo —tipología en la que este modo de actuar se reconoce de forma evidente— bosquejó un estado de situación actual en distintos países y regiones que, desde su perspectiva, muestra “una lógica dominante de privatización” (2018, p. 13). Señala que en función de ello, los museos estadounidenses —que se mueven tradicionalmente con esta lógica— vieron acelerado su proceso; mientras que 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. En el caso de los establecimientos asiáticos y latinoamericanos, observa que los primeros continuaron bajo la tutela de individuos pudientes o de corporaciones, y los segundos mostraron mayor impulso e innovación en el terreno de las entidades privadas.³ En sintonía, Roc Laseca (2016) postula el inicio de un nuevo ciclo del museo global; este, muy lejos de perecer, se reconfigura bajo el calificativo de *Museo Imparable*,

(siempre en mayúscula como marca de una dinámica corporativa global), [...] no solo cumple una función iconográfica en la ciudad donde se asienta, sino que es competitivo y se inscribe [...] para apuntalar la ilusión del consumo de un sistema de imaginarios globales (2016, p. 21)

En el momento presente, se distinguen condiciones que persisten y que conviven con las nuevas modalidades, lo cual nos conduce a interrogarnos sobre la manera en que hoy se lleva adelante esta entidad patrimonial. Se percibe así, dentro de su propia estructura institucional, lo central que se

³ 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.

ha vuelto el rol de los directivos. Tal como menciona Andrea Huysen, “la posición de director del museo [se divide] en las funciones distintas de director artístico y de director de presupuesto” (2007, p. 53). Este aspecto, señalado ya en la década del ochenta, ha tenido una indudable influencia en los cambios producidos con respecto al rol de los profesionales que ocupan el puesto directivo en las sedes museales. No obstante, a los efectos de este recorrido, solo nos interesa delimitar el perfil, características y atribuciones adquiridas por este actor en los últimos años, en busca de reconocer como continúa operando el sistema capitalista en lo cultural.

De dirigir a gestionar un museo

Algunas sedes museales, como ya se ha mencionado, privilegian una “concepción del museo como negocio, con productos altamente comerciales y con un enfoque más centrado en el visitante que en las colecciones” (Asuaga y Rausell, 2006, p. 1). Para identificarlas, resulta fundamental detectar algunas de las transformaciones que se sucedieron en el perfil de los individuos que las llevan adelante. Durante la década del noventa, en algunas entidades patrimoniales de Estados Unidos, Australia, Inglaterra y Canadá, se demarcaron ciertas actitudes que caracterizaron a este profesional; ellas suponían, principalmente, un abandono de saberes específicos en pro de una formación empresarial (Sherene, 2000; James, 2007). Es decir, los directivos que antes se habían distinguido por un conocimiento específico sobre los acervos y “una visión ‘cultural’ de las instituciones” (Carretero Pérez, 1999, p. 1) pasan a adquirir otro tipo de herramientas que se atribuyen a sectores vinculados con lo administrativo o empresarial. En este sentido, podemos vincular el rol de gestor con el comentario realizado por Joseph V. Noble —director del Museo of New York—, incluido en el texto de Chin-tao (2007):

De un administrador se espera que dé dinero. De un administrador se espera que, utilizando su poder político y social, obtenga dinero. Si un administrador no puede hacer ni uno ni lo otro es momento de que abandone el patronato y deje que otra persona ocupe su lugar. (p. 110)

Este profesional pasa a adquirir una formación que desplaza la disciplinaria por lo multidisciplinar. Entendemos, por tanto, al campo multidisciplinar en términos de una articulación de “conceptos, metodologías, [y de] elementos técnicos y financieros para el análisis e intervención de una organización social dada, a partir del diseño, implementación y evaluación” (Mariscal Orozco, 2011, p. 6). Se perfila, así, un tipo de formación para este puesto que apela a atributos específicos, pero, también, al gerenciamiento, el *marketing* y la administración; se trata de saberes que dependen de diversas disciplinas sociales y exactas, los cuales, en cierto modo, desdibujan el actuar específico que supo diferenciar al sector público del privado. En sintonía con ello, este rol pasa a enfocarse en las personas antes que en los objetos; se abandona una *política centrada en el objeto* por otra *centrada en los públicos*, solo que, como advertimos, con la particularidad de que, en este caso, se los piensa, principalmente, como audiencias o consumidores.

202

Se trata de una práctica que tiene rasgos intrínsecos a la acción de *dirigir*, lo cual supone un proceso de búsqueda constante de combinaciones disponibles a partir de recursos que podrían llevar a resultados mejores (Zerilli, 1988). En este tipo de institución cultural, las fases del proceso se dividen en planificar, coordinar, motivar, controlar y evaluar. Todo ello se orienta a desarrollar un proyecto de museo según ciertos objetivos y metas que los directores se plantean durante su paso por la entidad patrimonial y que pueden ser continuamente reevaluados con el propósito de transformar a ese establecimiento para que se destaque sobre el conjunto y se convierta en un ejemplo a seguir.

En relación con el modelo que plantea el museo global o Museo Imparable, la clave estaría en adquirir otras actitudes que provienen de la acción de *gestionar*. Esto implica la capacidad de responder con inmediatez a situaciones problemáticas presentes en la dinámica del día a día, y en ceñirse a aspectos propios de la administración; es decir, abandonar los objetos por las personas debe entenderse de forma amplia, e incluir tanto a las audiencias como al personal o posibles socios. Con ello, no queremos decir que se pierdan las primeras acciones por las segundas, sino que la tarea es poder llevar adelante cierta articulación que permita balancear entre ambas, aun cuando implique, en muchas ocasiones, resultados desparejos.

Específicamente, reconocemos un conjunto de tareas que se imponen a un director al llevar adelante este tipo de institución cultural, tales como alinear los objetivos y metas para planificar, a grandes rasgos, qué se hará y cómo a fin de concretar su proyecto de museo. Este gran paraguas debe cubrir, a su vez, un conjunto de ocupaciones que refieren a la colección; es decir, se debe construir una programación que contemple exposiciones temporales y permanentes, sin olvidarse de generar conocimiento por medio de investigaciones y establecer políticas de adquisición —a partir de necesidades y prioridades que sean determinadas por el relato que se busca construir—. Por otro lado, se debe atender a la organización interna del personal; distinguir aquel con que se cuenta y el que se necesita —profesionales u otros—. Esta última referencia conlleva la capacidad de organización de la comunicación y de la confección de distintos tipos de estructuras⁴ de trabajo —algunas más rígidas y otras más flexibles—, que implican, además, distintas participaciones de parte de los actores involucrados. Asimismo, se deben discriminar las fuentes de financiamiento; apelar a estrategias alternativas o diversificar las fuentes de recursos posibles, que se suman a los modos de financiación ya

⁴ Distintos modelos: estructura de coordinación federal por departamento técnicos, horizontal entre todas las áreas, tres coordinadores y división en departamentos, cuatro grandes bloques y director y gerente y departamentos (Lord y Dexter Lord, 2008).

existentes según cada sede museal para su sustentabilidad. En este sentido, resulta necesario ampliar la capacidad de producir y multiplicar asociaciones estables y de larga duración; por ejemplo, a través de estructurar proyectos o generar recursos propios que tengan como centro el consumo. Nos referimos, entre otros, a los recursos generados por la venta de entradas, o las ventas de las tiendas y de las cafeterías; o a recursos que proviene de otros servicios y productos comercializables.

Ahora bien, es interesante recapitular sobre lo expuesto hasta aquí a partir de las palabras de la ex directora del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, María de Corral (1991-1994). Señala que el perfil adquirido por esta figura dentro del museo global se ha ido expandiendo en todo el mundo, ya que existe cierto consenso en cuanto a que “el director tiene que dedicar una gran parte de su tiempo a la labor de captación de patrocinios, donaciones y fondos”. Este rasgo se ha convertido, a su entender, “en un componente importante de promoción de los crecimientos económicos de la institución a dirigir” (El Cultural, 2002, s/p). ¿Qué se pone en juego, por lo tanto, en el pasaje de *dirigir* a *gestionar*? Gestionar implica, principalmente, un componente económico; las prácticas responden a resultados asociados a las exigencias corporativas y a las lógicas comerciales que impone el sistema capitalista. Es así como los actos que lleva adelante el directivo en el museo global se hallan supeditados a obtener, principalmente, un rédito económico, aunque no descartamos que, en algunos proyectos, se produzca un equilibrio con otras prácticas que forman parte de otro tipo de dinámica museal.

Las condiciones mencionadas a lo largo de este apartado enmarcan una transformación que debe abordarse desde condiciones particulares y específicas; solo así será posible reconocer hasta qué punto algunos ejercicios de la práctica conllevan lógicas que promueve este tipo de museo. Con este cometido, analizamos las acciones de dos directores de museos de arte contemporáneo

argentinos; en ellos encontramos posibles ejemplos para leer, en condiciones particulares, algunos indicios presentes, de manera generalizada e integral, en el actual devenir de los museos.

Dos gestiones en dos museos de arte contemporáneo argentinos

Argentina, durante la década del noventa, sufrió un proceso de reforma neoliberal que fue llevado adelante por el gobierno menemista; este promovió un ajuste estructural, articulado con recetas de organismos internacionales de crédito que imponían objetivos de control de inflación, pago de la deuda externa y la reducción del déficit fiscal. A causa de ello, se dio lugar a medidas de apertura y dominio de mercado —liberación financiera, industrial y comercial— que implicaron la desarticulación del poder del Estado junto con la pérdida de soberanía; la informalización del empleo; el aumento de la desocupación; y el abandono de las políticas sociales. En consecuencia, luego del gobierno de la Alianza (1999-2001), esta situación no se pudo revertir, y ello condujo a una serie de hechos desafortunados que llevaron a las multitudes a ocupar las calles y a exigir la caída del gobierno (Giunta, 2009; Sarlo, 2009; Gorelik, 2013).

Las ciudades provinciales también sufrieron el impacto de esta crisis; pero, sobre la primera década del siglo XXI, buscaron estrategias alternativas para salir de ese proceso. A raíz de ello, se estableció, por ejemplo, a lo largo del país, un mapa de actividades culturales que abarcó distintas ciudades; se generó, así, un impulso que conllevó la ampliación y multiplicación de las escenas culturales (Panozzo Zenere, 2018). En este sentido, en el ámbito museológico, se presentaron, a lo largo del país, dos claras líneas vinculadas con la idea de *aggiornar* a este tipo de instituciones culturales. Por un lado, se generaron establecimientos creados específicamente para albergar y exponer producción contemporánea, por ejemplo, el MAC-Museo de Arte Contemporáneo de Salta (Salta, 2004); el MAR-Museo de Arte Contemporáneo de Mar del Plata

(Buenos Aires, 2013) y el MACU- Museo de Arte Contemporáneo de Unquillo (Córdoba, 2017). Por otro, se encuentra un grupo de Museos de Bellas Artes que comenzaron a adquirir y exhibir obras contemporáneas; entre ellos, se encuentran el Museo de Bellas Artes “Emilio Caraffa” de Córdoba (Córdoba, 1915); Museo de Bellas Artes “Timoteo Navarro” de Tucumán (Tucumán, 1916); el Museo de Bellas Artes “Rosa Galisteo” de Santa Fe (Santa Fe, 1922); el Museo de Bellas Artes “Emiliano Guiazú” de Mendoza (Mendoza, 1928); y el Museo de Bellas Artes “Rene Brusau” de Resistencia (Chaco, 1982).⁵

Dentro del último grupo se encuentran dos casos particulares; el Museo de Bellas Artes de Bahía Blanca —MBA— y el Museo Municipal de Bellas Artes “Juan B. Castagnino” de Rosario —MMBAJBC—, que, a partir de un grupo de políticas con respecto a la colección y los espacios edilicios, dieron lugar a la apertura de nuevas sedes museales contemporáneas: el Museo de Arte Contemporáneo de Bahía Blanca —MAC— y el Museo de Arte Contemporáneo de Rosario —MACRo—.⁶ Ambos se transformaron, a pesar de sus diferencias, en emblemas de la nueva lógica. El MAC porque, desde su conformación en 1995,⁷ se constituyó en el primer espacio en atender específicamente a la exhibición de producciones artísticas contemporáneas; y el MACRo, por coleccionar obras contemporáneas de todo el país y promover nuevos rasgos museales dentro de sus espacios.

⁵ Cabe mencionar que la construcción de museos de arte contemporáneo también alcanza a la conformación de museos de colecciones privadas de artistas, como el Museo de Artes Visuales de Mechita (Buenos Aires), creado en 2006, por Juan Dóño y el Museo de Arte Contemporáneo “Raúl Lozza” en Alberti (Buenos Aires), fundado en 2003. Asimismo, podemos mencionar museos de carácter universitario como el Museo de la Universidad Nacional del Litoral (Santa Fe), concebido en 2000, y el Museo de la Facultad de Arte y Diseño de la Universidad Nacional de Misiones en Oberá (Misiones), creado en 2015 (Zacharías, 2016).

⁶ Este análisis es parte de mi tesis doctoral de la Universidad Nacional de Rosario, sobre un estudio comparativo de las prácticas comunicacionales de dos museos de arte contemporáneo de Argentina: el Museo de Arte Contemporáneo de Bahía Blanca (MAC) y el Museo de Arte Contemporáneo de Rosario (MACRo), se indagan las prácticas comunicacionales del MAC y del MACRo en el período 2004-2014, con el objetivo de dar cuenta de los modos de comunicar sus colecciones, a través de dispositivos comunicativos propios (exposiciones) y las apropiaciones de otros dispositivos (piezas editoriales y plataformas digitales).

⁷ Aunque este museo es creado a fines del siglo XX, recién en 2004 se traslada a su edificio y presenta una lógica institucional.

Estos museos de arte contemporáneo fueron pensados bajo nuevas lógicas, algunas de las cuales comenzaron a ser parte de la dinámica que adquirió, en los años noventa, el Museo Nacional de Bellas Artes durante la dirección de Jorge Glusberg (1994-2003)⁸. También deben considerarse las prácticas culturales llevadas adelante por Américo Castilla en la Fundación Antorchas, y la conjunción de aspectos políticos que impactaron en los municipios como producto de la realidad coyuntural nacional y provincial. Estamos ante entidades patrimoniales que, aunque poseían piezas de artistas consagrados en sus colecciones, decidieron abrir espacios de exhibición a artistas nacionales y locales, jóvenes o de mediana edad⁹. En cuanto a las estructuras edilicias, apelaron a la construcción de nuevos espacios o bien a la reutilización de edificios simbólicos. Otros rasgos que deben destacarse consisten en la conformación de grupos de trabajo con personal especializado; la delimitación de una identidad-marca independiente; y la utilización de recursos financieros del orden estatal y privado. Estas transformaciones no hubieran sido posibles sin el impulso de las decisiones de los profesionales que llevaron adelante los museos de bellas artes sobre fines del siglo XX. Fueron estos quienes, luego, por medio de diversos proyectos, dieron lugar a la creación de dos emblemáticos museos de arte contemporáneo. Cada uno de estos museos tiene algunas especificidades en sí mismo dada la impronta que establecieron sus respectivos directores.

⁸ Etapa en la década del 90, asociada a la figura del director Jorge Glusberg (1994-2003), quien coloca a la institución cultural en la escena pública y la convierte en un espacio que es visitado por un mayor número de individuos al implementar políticas como la ampliación de la programación, la publicación de catálogos de todas las exhibiciones y su acceso libre y gratuito. En este conjunto de acciones, se destaca una clara actitud de registrar y documentar el acervo y las exposiciones itinerantes que se suceden en sus salas por medio de catálogos y libros de las actividades que allí se desarrollan. Esta realidad conlleva una modificación en su programa expositivo, ya que comienzan a presentarse exposiciones temporales que habilitan un mayor número de objetos de la colección. También se multiplican las actividades culturales en las instalaciones, a través de ciclos de conciertos, funciones de cine experimental, conferencias, entre otras propuestas. Este conjunto de eventos evidencia una falta de claridad en el criterio curatorial (Giunta, 2009), ya que solo se promueve el arte contemporáneo con presencia de artistas jóvenes y prácticas de video-arte, fotografía e instalaciones. Esto implica que el establecimiento sea considerado una galería de arte particular que promueve un sector determinado de artistas. Este tipo de acciones generan conflictos entre la gestión y su propia *Asociación de Amigos*, lo que hace necesario la búsqueda de apoyo en el sector privado.

⁹ Cabe aclarar que el costo en el mercado de estos productores plásticos es mucho menor que otros de trayectoria nacional o internacional.

En 1989, el arquitecto Andrés Duprat ocupó el cargo de director del MBA, que luego, en 1995, se extendería al MAC. Esta última sede museal se dedicó, específicamente, a los lenguajes artísticos de fines del siglo XX. En palabras de Silvina Buffone (2005), se trató del:

primer museo del interior del país dedicado exclusivamente a las manifestaciones de arte contemporáneo. En ese sentido constituye no sólo un espacio de libertad sino también un foro abierto a la discusión y reflexión de los problemas culturales de nuestro tiempo (p. 2)

Ese momento de efervescencia del sistema artístico y cultural de Bahía Blanca fue acompañado de cerca por el área municipal de cultura, lo cual permitió contar con el sustento económico necesario para financiar a nuevos profesionales que se sumaron a las distintas áreas de los museos; asimismo, permitió la creación de un nuevo edificio que daría albergue al MAC, y la implementación de una programación diversa. Cabe señalar que todas actividades realizadas en ambos museos siempre tuvieron carácter gratuito, y que los aportes de privados fueron escasos —su participación se focalizó en el *sponsoreo* de eventos puntuales—.

Otros aspectos que permiten dar cuenta del rumbo que tomó el MAC fueron una política institucional vinculada a convocar a productores plásticos locales, y una apertura hacia artistas jóvenes de otros puntos del país; principalmente, referentes del circuito cultural de Capital Federal (Buenos Aires) y Rosario (Santa Fe). Además, se promovieron cruces con otras disciplinas culturales que ampliaron las actividades ofrecidas en la programación anual. Asimismo, es de mencionar que se creó una identidad-marca para los dos establecimientos; al respecto, se confeccionó un manual de identidad que proponía una comunicación visual determinada para representar la historia y las características de cada sede museal. De esta manera, se construyeron rasgos gráficos que distinguían a ambos museos y que, a la vez, los asociaban; este aspecto fue posible por la incorporación del perfil de algunos de los primeros profesionales calificados —diseñador y comunicador—.

En el caso rosarino, es posible encontrar algunos puntos de contacto y marcar, también, las diferencias. En 1999, se convocó al Licenciado en Bellas Artes Fernando Farina para ocupar el cargo de director ejecutivo —durante 1995, ya se había desempeñado como coordinador artístico— con el fin de devolver al MMBAJBC un rol protagónico en el sistema artístico contemporáneo local y nacional. Unos años más tarde, en 2004, también se convirtió en director del MACRo. La sede contemporánea fue pensada, originalmente, como un anexo del MMBAJBC dedicado a exhibir la colección contemporánea, aunque llegó a cobrar un protagonismo que marcó la diferenciación entre las dos entidades. Mientras el MMBAJBC exhibía la colección de piezas modernas con un guion historicista, en el MACRo se exponían las obras con lenguajes contemporáneos a través de distintas prácticas.

En cuanto a la política de exposiciones, el MACRo se caracterizó por exhibiciones de un mes de duración que respondían a algunos ejes estéticos formales o seguían el criterio de la individualidad artística, con cierta tendencia a la contemplación. La programación se destacó por un importante número de exhibiciones temporales y la participación otorgada a distintos grupos de jóvenes artistas locales y de distintas escenas del país —de ciudades como Córdoba, Tucumán, Capital Federal, La Plata, Mendoza—. Sin embargo, la condición de lo contemporáneo no se limitaba únicamente a la manera de pensar la colección y de exhibirla, sino que se acompañó con un conjunto de actividades y eventos culturales concordantes con la dinámica de constante transformación que, por esos años, caracterizó a esta entidad. Se trataba de eventos sociales que apelaban a prácticas multidisciplinares o a fiestas temáticas; por lo general, comenzaban en algunos de los espacios de exhibición y continuaban en la explanada del establecimiento —dichos formatos eran parte de la estructura de la muestra y obedecían a una propuesta estética efímera que plasmaba la concepción de la curaduría—.

Esta dinámica que adquirió el MACRo tuvo, a su vez, dos importantes apoyos. Por un lado, un grupo de trabajo que se conformó específicamente para ocuparse de las actividades de la sede contemporánea, dividido en áreas como investigación, conservación, educación, diseño y comunicación. Las áreas encabezadas por jóvenes profesionales interactuaban preservando un funcionamiento independiente y, a la vez, mantenían una autonomía con respecto al personal del MMBAJBC. En este sentido, queremos destacar una de las acciones de estas áreas como fue, por ejemplo, la confección de la identidad-marca para la sede contemporánea. Su diseño destacaba aspectos representativos del establecimiento a través de la austeridad de recursos gráficos, la diagramación vertical y la paleta de colores. En tal sentido, se mantuvo una propuesta estética unitaria y armónica que sostenía un modelo minimalista, el cual lo supo diferenciar claramente, en esos años, de la sede tradicional. Por otro lado, no puede obviarse el aporte de la figura del encargado del área curatorial, Roberto Echen, quien, junto con Farina, fueron los responsables de definir las acciones que diferenciaron al MACRo. En este sentido, podemos señalar que el rol de Farina estuvo más orientado a la gestión, en cuanto tenía a su cargo la administración de los recursos estatales y privados destinados al funcionamiento de ambos museos —durante esos años, se consiguieron apoyos de privados que funcionaron, en algunos casos, como patrocinadores y, en otros, como mecenas—; ello suponía, además, cumplir con las programaciones y atender las demandas del personal y de los públicos.

210

Como puede verse, la relación entre el MAC y el MACRo atravesó distintos momentos de relación con las sedes tradicionales, pero durante las acciones de estas gestiones se configuró una primera concepción que diferenciaba entre ambas sedes. Tal vez, queda como interrogante cuánto de estas gestiones puede ser pensado en línea con los rasgos que marcamos respecto de los museos globales.

Consideraciones finales

Los museos son instrumentos de disciplinamiento de ciudadanía; un rol que vienen ejerciendo desde la modernidad y desarrollan, a pesar de sus modificaciones y las del sistema capitalista, también en el siglo XXI. De allí que la entidad patrimonial busque legitimar el orden del sistema, su lógica y sus discursos —que varían según la etapa del capitalismo y de las tecnologías a su disposición—, y ello supone diferencias en la manera en que los museos ejercen su rol disciplinador (Bennett, 1999). En los noventa, se vivió un momento de transformación en el sistema que, tal como señalamos, generó una nueva instancia en estas instituciones culturales. Este trabajo buscó identificar ciertos rasgos que se ponen de manifiesto en un tipo de museo identificado como *tardocapitalista*, *global*, y actualmente *imparable*, que, en muchos casos, ha logrado invadir tanto la dinámica de los museos tradicionales como así también algunas sedes que fueron creando en los últimos años. No obstante, como quisimos marcar, se necesita de directivos que sean funcionales a este modelo que inaugura un nuevo capítulo dentro de lo museológico.

El rol del director-gestor pone en juego un aspecto que, en cierta manera, humaniza a la entidad patrimonial, a la que podría caberle, o no, el rótulo de *museo de autor*, pues la singularidad de algunas de las acciones que se desprenden de las direcciones-gestiones producen diferentes proyecciones de la entidad. En este sentido, si nos detenemos a pensar en las políticas institucionales que persiguen estos actores, encontramos una fuerte búsqueda por atender a los públicos; pero, ¿de qué manera lo están llevando adelante? ¿Se trata solo de aumentar los números de visitantes y de que estos se vuelvan consumidores, que dejen su dinero a través de las entradas o la compra de un souvenir? ¿O, por el contrario, se busca también que, en sus visitas, adquieran, por ejemplo, la capacidad de generar un juicio crítico, de transferir un sentimiento de responsabilidad o de visibilizar diferentes identidades? Es

por ello por lo que poder leer la impronta de sus directores será clave para reconocer qué tipo de museo se esta poniendo en juego.

Es así como el director asume un nuevo rol, sujeto no únicamente a dirigir sino también a gestionar; esto quiere decir que tiene lugar una convergencia entre lo específico y lo general, entre lo público y el mercado, entre el acervo y lo administrativo. Se trata de equilibrar entre lo que hay, aquello por hacer y cómo llevarlo adelante, aunque, en este recorrido, encontramos una fuerte tendencia, en el caso de este tipo de museo, que pone de relieve la implementación de políticas más cercanas a las lógicas empresariales. De este modo, se dejan de lado otras acciones que son del orden social y educativo y que refuerzan otro tipo de carácter y dinámica posible para este tipo de institución cultural. La presente relectura, en términos del protagonismo que cobran los directores-gestores en la entidad patrimonial, invita a repensar sus acciones en las dinámicas locales de la globalización.

Al intentar identificar cómo funciona este tipo de museo y, con ello, el rol fundamental que están llevando adelante los directivos desde un contexto determinado, pudimos percibir, a partir de los casos elegidos —MAC y MACRo—, que se trata de condiciones específicas que difieren entre ellas en virtud de cada dirección. En efecto, no estamos ante casos puros, sino ante posibles acciones que señalan cómo la teoría y la praxis pueden ser leídas en conjunto, a la vez que ponen de manifiesto disímiles o múltiples posibilidades.

Referencias

- Asuaga, C. y Rausell, P. (2006). Un análisis de la gestión de las instituciones culturales: el caso específico de los museos. *Revista iberoamericana de contabilidad de gestión*, IV (8), 83-104.
- Bennett, T. (1999). The exhibitionary complex. D. Boswell and J. Evans (Ed.) *Representing the Nation: A Reader, Histories, Heritage and Museums*. New York: Routledge, pp. 332-362.
- Bishop, C. (2018). *Museología radical. O ¿qué es “contemporáneo” en los museos de arte contemporáneo?* Buenos Aires: Libretto.
- Buffone, S. (2005). Otro panorama de la fundación de Bahía Blanca. *Ramona Artes Visuales* (58), 10-30. no tiene DOI
- Campillo Garrigós, R. (1998). *La gestión y el gestor del patrimonio cultural*. Murcia: KR.
- Carretero Pérez, A. (1999). Museos administración y administradores. *ANABAD*, XLIX (3-4), 681-723. . no encuentre DOI
- Chin-Tao, W. (2007). *Privatizar la cultura*. Madrid: Akal.
- El Cultural. (2002). El perfecto director de Museo. Siete expertos analizan cómo debería elegirse al responsable de un centro público. Recuperado de <https://m.elcultural.com/revista/arte/El-perfecto-director-de-museo/5567>.
- Foster, H. (2005). *Diseño y delito*. Madrid: Akal.
- Giunta, A. (2009). *Poscrisis: arte argentino después de 2001*. Buenos Aires: Siglo XXI.

- Gorelik, A. (2013). *Miradas sobre Buenos Aires. Historia cultural y crítica urbana*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Guasch, A.M. (2008). Los museos y lo museal. El paso de la modernidad a la era de lo Global. *Revista CALLE 14, 2*, 11-20. <https://doi.org/10.14483/21450706.1236>
- Guasch, A.M. y Zulaika, J. (2007). *Aprendiendo del Guggenheim Bilbao. El museo como instrumento cultural*. Madrid: Akal.
- Haacke, H. (1986). Museums, Managers of Consciousness Unfinished Business. *New Museum of Contemporary Art y MIT Press*, pp. 60-73.
- Huyssen, A. (2007). *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. *Curator, 2*, 219-237. <https://doi.org/10.1111/j.2151-6952.2007.tb00267.x>
- Krauss, R. (1993). Arte en tránsito. La lógica cultural del museo tardocapitalista. *AV: Monografías (39)*,16-25. no encontré DOI
- Laseca, R. (2016). *El museo imparable. Sobre institucionalidad genuina y blanda*. Chile: Metales Pesados.
- Lord, B. y Dexter Lord, G. (2008). *Manual de gestión de museos*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Mariscal Orozco, J.L. (2011). Avances y retos de la profesionalización de la gestión cultural en México. *Revista Digital de Gestión Cultural, 1 (2)*, 5-27. no encuentre DOI
- Panozzo Zenere, A. (2018). *Se contempla, se experimenta. Modos de comunicar del museo de arte contemporáneo*. Rosario: UNR Editora.

- Sarlo, B. (2009). *La ciudad vista. Mercancías y cultura urbana*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Sherene, S. (2000). Grooming new millennium museum directors. *Museum International* (2), 59-64. <https://doi.org/10.1111/1468-0033.00262>
- Zacharías, M.P. (2016). *Estado del Arte. Veinticinco notas sobre artistas, galeristas, coleccionistas, gestores culturales y otros actores del sistema del arte en la Argentina*. Buenos Aires: Ministerio de Cultura de la Nación.
- Zerilli, A. (1988). *Fundamentos de Organización y Dirección General*. Bilbao: Ed. Deusto S.A.

Como citar: Panozzo Zenere, A.G. (2019). De dirigir a gestionar en los museos. Estudio sobre dos casos argentinos. *Revista KEPES*, 16 (20), 195-215. DOI: 10.17151/kepes.2019.16.20.9