

Conflictos y estrategias en el desarrollo de un programa de exhibiciones.

Lic. María Marta Reca

Introducción

El Museo de La Plata pertenece, desde 1906 a la Facultad de Ciencias Naturales de la Universidad Nacional de La Plata. Fue fundado en esta ciudad en 1884 y abierto al público en 1889. Catalogado como de ciencias naturales, incluye entre sus colecciones a todas las áreas de antropología además de la geología, paleontología, zoología, botánica, entre otras.

Sus XXI salas fueron organizadas con un sentido evolutivo y taxonómico, respondiendo al evolucionismo darwinista, paradigma científico vigente al momento de su fundación. Sus áreas de investigación están diferenciadas por disciplinas en quince divisiones científicas, organización a la que responden sus salas, correspondiendo, en algún caso, más de una sala por división.

El guión original fue perfectamente plasmado en su edificio, construido especialmente para cumplir la función de Museo. De estilo neoclásico, presenta en sus extremos dos hemiciclos que representan, en su recorrido total, una espiral evolutiva ascendente para concluir, en la planta alta, con la presencia del hombre "primitivo."

En el transcurso de su historia, sus exhibiciones han sufrido modificaciones, pero han sido hechos aislados e incluso, en algún caso, en contradicción con el guión que le dio nacimiento.

Este guión constituye un valor agregado que, sin duda, debemos preservar. Sin embargo, ¿cuál es el mensaje global que recibe el visitante? ¿cómo resguardar el legado histórico y proponer, a la vez una exhibición que responda a las exigencias del público?

Creemos que es posible la actualización de sus formas expositivas atendiendo a la nueva museología, a los cambios paradigmáticos que experimentó la ciencia y a las demandas del mundo actual de un modo donde sea posible compatibilizar la innovación con los valores heredados.

Este trabajo indaga acerca de las posibilidades de innovación a partir de las experiencias llevadas a cabo en los últimos años en el área de exhibiciones. Describe la complejidad de la Institución y la necesidad de definir estrategias de acción a corto, mediano y largo plazo que minimicen el conflicto que implica todo cambio y, sin dejar de pretender calidad en el producto.

El desafío ante la complejidad

Para poder evaluar y definir las posibles estrategias de acción es indispensable diagnosticar su estado, de modo de poder planificar, los pasos a seguir y, de algún modo prever su impacto.

El Museo de La Plata es una institución compleja. Este término denota un conjunto de variables estrechamente interconectadas y cuyo análisis permite diagnosticar un estado de cosas en un momento dado. Partir del supuesto de la complejidad implica, en principio, combatir las explicaciones reduccionistas y descubrir la multicausalidad y sus conexiones a la hora de explicar cualquier problemática en cuestión, ya se trate de exhibiciones, conservación, documentación, etc. Las explicaciones simplistas son las que adjudican los problemas insituacionales a una única causa, por ejemplo, falta de presupuesto o falta de personal capacitado. Este tipo de explicaciones, desterradas ya hace tiempo por la ciencia, inmovilizan a las instituciones y muchas veces nos obligan a trabajar para la emergencia ocultando los problemas estructurales.

La descripción de la complejidad, en nuestro caso adopta las siguientes dimensiones:

- a) ***diversidad en la naturaleza de sus colecciones***, lo cual trae aparejado la diversificación de las problemáticas en materia de conservación y exhibición.
- b) ***el legado histórico y su valor agregado***, que impone límites precisos a la innovación, no sólo en términos prácticos sino conceptuales.
- c) ***la segmentación de las áreas de investigación***, con la consecuente división de colecciones, salas, territorios y poderes.
- d) ***estructura administrativa*** atomizada, con heterogeneidad de criterios.
- e) ***presupuesto limitado*** o inexistente ligado no solo a las sucesivas crisis económicas sino también a los vaivenes de la política universitaria
- f) ***estructura edilicia***, hoy declarado monumento histórico
- g) ***estructura organizativa rígida*** y jerarquizada con roles y canales de comunicación poco claros, afectando la toma de decisiones.
- h) ***El predominio de su condición científica por sobre la divulgación***. Esto genera inconvenientes a la hora de traducir el conocimiento científico a un lenguaje comprensible al público.

Las variables descriptas no deben ser vistas necesariamente como una desventaja. Es de destacar que, en todo caso, lo que proponemos es no ignorar esta matriz a la hora de promover innovaciones. Muchas veces estas dimensiones son los parámetros que ponen los límites, pero también las generadoras de un verdadero aprendizaje, pues nos obligan a reflexionar constantemente sobre nuestro quehacer y, en todo caso, rescatar la parte productiva del conflicto.

Viejo y nuevo paradigma

El siguiente cuadro comparativo tiene por objeto caracterizar el modelo de museo del siglo XIX, época de la fundación del Museo de La Plata y el modelo al que se tiende en la museología actual. Esto permitirá otorgar al cambio pretendido un fundamento conceptual o marco de referencia.

MUSEOLOGIA TRADICIONAL	NUEVA MUSEOLOGIA
El objeto como punto de partida	La relación sujeto -objeto como punto de partida. Énfasis en la idea
La exhibición como expresión del conocimiento "verdadero".	La exhibición como una forma posible de exponer ideas probables
El objeto es depositario de los mensajes. "El objeto habla por sí mismo"	El contexto como construcción de mensajes "El objeto como mediatizador"
Visitante pasivo "Contemplación"	Visitante Activo "Participación - interacción"
Aprendizaje en un marco conductista "Estímulo-respuesta"	Aprendizaje significativo "Proyección"
Énfasis en lo cuantitativo	Énfasis en lo cualitativo
Organización taxonómica y Cronológica.	Organización sistémica.
Segmentación disciplinaria.	Inter-transdisciplinaridad
Modelo de gestión autocrático	Modelo de gestión cooperativo

Un modelo de gestión no está desvinculado del marco conceptual o paradigma que describe el museo que queremos . Este, aunque a veces en forma implícita, guiado por la política institucional, crea un marco ideológico que está por detrás de la planificación de

sus acciones. En tal sentido, las exhibiciones son el producto o manifestación de ese paradigma que aunque encuentre limitaciones, también orienta la estrategia a implementar.

Dada la complejidad, entre el museo que heredamos, el museo que tenemos y el museo que queremos se encuentra la zona de conflicto que ha de ser transformada en la zona de diálogo y consenso.

El término estrategia hace referencia a la búsqueda de caminos o alternativas de acción, la identificación de sus actores o agentes para lo cual es necesario contar con la claridad de objetivos y conocer a los destinatarios del programa. Por otro lado, en cada paso o cumplimiento de las etapas del proyecto aparecen cuestiones no previstas, por lo tanto, el manejo de la incertidumbre, la creatividad y el marco de racionalidad del proyecto se transforman en los pilares fundamentales de la estrategia.

La sala de exhibición recientemente inaugurada, *Tiempo y materia, laberintos de la evolución* tiene sus antecedentes en la primera intervención significativa en la sala introductoria *La Tierra, una historia de cambios*¹ y que estuvo apadrinada por la Fundación Antorchas y el Smithsonian Institution. Esta resultó de alto impacto tanto para la comunidad interna como externa (público) del museo. Pero, si cabe la metáfora, una vez retirado el "padrino", los ahijados debíamos continuar. Así se gestó el proyecto² en el que, si bien el grado de intervención era menor, siguió fiel a los lineamientos teóricos, metodológicos y filosóficos planteados en la experiencia anterior.

En este sentido las dimensiones de la innovación fueron las siguientes:

¹ En el marco del Seminario sobre conservación preventiva y diseño de exposiciones en museos de ciencias naturales. Fundación Antorchas.2002

² *Tiempo y materia, laberintos de la evolución*. Proyecto ganador del Concurso para Museos 2002 de la Fundación Antorchas.

- 1) *conceptual*: consiste en una temática interdisciplinaria que permite comprender los mecanismos de la evolución, entendida ésta como cualquier forma de cambio. Incluye tanto el mundo inanimado como el mundo orgánico. El tiempo está presente pero se aleja de la presentación cronológica. La organización de los materiales responde a subtemas pero rompe con la organización taxonómica.
- 2) *Museográfica*: se tiende a la contextualización. El objeto es portador de mensajes dentro de un contexto particular. Disminución de la cantidad de piezas con presentación escenográfica.
- 3) *Conservación*: se consideraron las pautas generales que define la conservación preventiva, específicamente en cuanto a la confección de soportes, iluminación, creación de microclimas, hermeticidad de las vitrinas, etc.
- 4) *Documentación*: registro completo del total de las piezas, con fotografía digital e inventario.
- 5) *Comunicación*: la construcción de un relato general con apoyatura de diseño gráfico, macrotextos, cuadros elaborados especialmente para la sala.
- 6) *Educativa*: propuestas reflexivas, espacios de interacción, preguntas y respuestas, analogías con el mundo cotidiano del visitante. Producción de multimedia, maquetas, etc.

Consideraciones finales

La creación de la Unidad de Conservación y Exhibición del Museo de La Plata tuvo como principal desafío generar un espacio reconocido en la institución como un área que no se limita a mejorar parcial y superficialmente una exhibición sino la generación de proyectos basados en objetivos claros. Sin dejar de considerar los valores históricos, científicos, edilicios y académicos busca constituirse en un núcleo generador de proyectos de innovación y

actualización tanto en el orden de sus exhibiciones como en cuanto a la conservación.

Profesionalizar la tarea para salir del voluntarismo que ha sostenido este tipo de instituciones supone la elaboración de proyectos y planes de acción. Las dimensiones contempladas para estas propuestas a corto, mediano y largo plazo van desde el marco conceptual que delimita y define los mensajes principales de la exhibición, pasando por la selección de piezas, documentación, su tratamiento, diseño y puesta en escena.

Instituciones centenarias como el Museo de La Plata, heredan estructuras rígidas que, a la hora de implementar cambios se ven movilizadas y provocan desequilibrios internos. Problematizar la tarea es el punto de partida para la definición de estrategias que, con el menor conflicto, logren un producto final sin perder, en su camino, la calidad propuesta. Problematizar la tarea implica prever, planificar y confrontar alternativas en la búsqueda del consenso. De este modo el proyecto se hace factible, controlable y a la vez lo suficientemente flexible y creativo.

Este es el paradigma que sustenta una gestión participativa, abierta al debate interdisciplinario. El resultado es, siempre, una de las tantas formas posibles de hacer más inteligible el mundo en que vivimos y en consecuencia, más cuestionable.

Bibliografía

ARIZPE, Loures y E. NALDA. Cultura, patrimonio y turismo. En: Iberoamérica 2002. Diagnóstico y propuestas para el desarrollo cultural. Organización de Estados Iberoamericanos. Coordinador: N. Garclía Canclini. Buenos Aires. Ed. Santillana. 2002

GORE, Ernesto. El museo como organización. En: Lo público y lo privado en la gestión de museos. Buenos Aires. Ed. Fondo de Cultura Económica. 1999

GUIDDENS, Anthony. Un mundo desbocado. Los efectos de la globalización en nuestras vidas. Buenos Aires. Ed. Taurus. 1999

TERUGGI, Mario. El Museo de La Plata. Una Centuria de Honra. 1888-1988.

La Plata, Fundación Museo de La plata "Francisco Pascasio Moreno". Tercera edición, 1994.

WAVENGSBERG, G. Ideas para la imaginación impura. 53 reflexiones en su propia sustancia. Ed. Tusquets, 1999.