

Marta Dujovne

## **La renovación de los Museos Universitarios. El caso del Museo Etnográfico de la Universidad de Buenos Aires.**

Los museos universitarios deberían ser, por su definición institucional, los más renovadores y experimentales. Sin embargo, fueron muchos los que quedaron al margen de las transformaciones que afectaron a la institución museo en el último medio siglo.

En algunos casos se veían a sí mismos sólo como una herramienta de docencia, y pasaron por alto los problemas de relación con el público que fueron grandes movilizados de la institución museística.

A menudo, cuando las disciplinas fueron cambiando sus líneas y métodos de trabajo, los investigadores –aun cuando desarrollaran sus tareas dentro de los museos- perdieron interés por sus colecciones. Las transformaciones de las disciplinas no se vieron por lo tanto reflejadas en la actividad global de esos museos.

La actual financiación de la actividad científica, que prioriza temas específicos y méritos individuales, no favorece el desarrollo de políticas institucionales que promuevan una actualización integral.

Por otra parte los museos suelen tener una especificidad borrosa en el contexto de las universidades y quedar asimilados a otros modelos organizativos, ya sea el de las cátedras o departamentos docentes o de los institutos de investigación, sin que se profundice en su peculiar diversidad de funciones.

Todo lo dicho se aplica a nuestro museo.

El Etnográfico fue el primer museo de antropología en América del Sur independiente de las ciencias naturales. Creado hace poco más de un siglo por la facultad de Filosofía y Letras de la UBA a partir de la cátedra de arqueología americana, su actividad comenzó por la organización de expediciones sistemáticas para relevar la prehistoria en el territorio argentino. El acervo se construyó sobre la base de esa actividad de investigación, a partir de las propias expediciones, y se recurrió al canje con museos de todo el mundo, al pedido de donaciones y algunas compras para dar cuenta de otras sociedades.

Desde 1927 cuenta con un edificio propio en el casco histórico de la ciudad. Es evidente que su temática es -o debería ser- de interés para un público amplio. Sin embargo, como en tantos

otros museos universitarios, la difusión del patrimonio quedó relegada frente al prestigio de la docencia y la investigación.

En los 80 se había despreocupado de la conservación y difusión del patrimonio y sus recursos se utilizaban casi exclusivamente para varios proyectos de investigación arqueológica. Como en otros museos de ciencia, los arqueólogos se interesaban en las colecciones sólo como un objeto de estudio y no como parte de un patrimonio cultural común. Lo que se mantenía como exposición con su anticuado discurso taxonómico no reflejaba las concepciones de los investigadores, ignoraba las teorías de la comunicación y las posibilidades del diseño.

El proceso de renovación que nos ocupa comenzó a fines de la década del 80, cuando asumió la dirección el arqueólogo Pérez Gollán, secundado por un par de expertos en museos y pedagogía. Esto ya definía la intención de salirse de una institución volcada a los especialistas y renovar el museo en términos de sus públicos. El planteo era que, sin retroceder en el área de investigación, había que considerar a las colecciones del museo como patrimonio, asumir su conservación y documentación, actuar como un mediador cultural en relación con las capas más amplias de la población y posibilitar distintas maneras de acceso al acervo y de uso de la institución.

Se debía además ampliar la actividad académica, para ocuparse de las tareas museológicas con la misma intensidad y rigor conceptual aplicados a la investigación arqueológica.

Inmediatamente fue evidente que no se trataba sólo de llevar a la práctica un proyecto bien planteado: había que crear sus condiciones de posibilidad. En un contexto de investigadores preocupados por su trabajo específico, ausencia de presupuesto y un espacio físico escaso y deteriorado, toda propuesta de ampliar las actividades se convertía en una amenaza para el restringido *habitat* de cada equipo. Había que reformular motivaciones y expectativas y crear un nuevo consenso interno. Además era necesario incorporar nuevo personal y obtener recursos.

Creo que lo más importante fue la conformación de un pequeño equipo de dirección, con un programa claro pero no rígido, una buena cuota de entusiasmo y voluntarismo acompañado de reflexión, y, sobre todo, diversidad de enfoques y capacidades. Mucho contribuyó una notable apertura que contagió su entusiasmo al espacio cultural externo a la institución, desde artistas plásticos hasta científicos duros, que más de una vez se convirtieron en colaboradores desinteresados.

Los apoyos se fueron amplificando en la medida en que el museo iba concretando algunas de sus propuestas y se consiguieron fondos para proyectos concretos, de la propia universidad y de ONGs. Adoptamos la política de recurrir a distintas fuentes de financiación, siempre que fueran dignas y no contradijeran los objetivos del museo. Así nos presentamos con proyectos específicos a concursos de subsidios organizados por la Fundación Antorchas, la Fundación YPF, la Secretaría de Cultura de la ciudad de Buenos Aires, y fundaciones internacionales como Mellon o Rockefeller. Y por supuesto fue muy importante ganar esos concursos y obtener fondos para fines diversos como el montaje de exhibiciones, la reforma del depósito de Etnografía, o el equipamiento del archivo fotográfico y documental.

### La exposición

Debido a los problemas de espacio no había posibilidad de plantearse una exposición permanente en términos de una síntesis cabal del museo. Pensamos en exhibiciones muy prolongadas (que podrían eventualmente formar parte de una permanente) y otras más breves.

Como eje organizador de las exhibiciones se tomó la difusión del patrimonio histórico y antropológico desde el punto de vista de los procesos sociales y el respeto por la pluralidad cultural.

De acuerdo con la trayectoria que tenía el museo en investigación y la constitución de sus colecciones, las exhibiciones debían dar prioridad a las sociedades aborígenes y romper con su habitual representación de pueblos sin historia.

Se asumió que el patrimonio es un espacio de conflictos y que el Museo no debe soslayarlos; las exposiciones debían incluir las concepciones imperantes y los hechos de dominación que muchas veces sustentaron la formación de las colecciones. También debían comunicar que reflejan un conocimiento en construcción, y abrir perspectivas sobre cómo se construye.

El diseño no sería un adorno sino una instancia de significación.

Para posibilitar la comunicación con un público amplio había que evitar los tecnicismos y la jerga científica que utilizamos cuando nos manejamos en un grupo de entendidos.

Concebidas como exhibiciones históricas y antropológicas, debían tener al mismo tiempo una apertura al mundo del arte.

La primera exposición montada de acuerdo a estos criterios fue *En el confín del mundo*, sobre la historia de la ocupación blanca de Tierra del Fuego durante el siglo XIX. Se muestran

simultáneamente los modos de vida de las sociedades que la habitaban y la formación del prejuicio sobre ellas. La exposición adopta explícitamente una postura que interpela a los visitantes: *Esos pueblos, que fascinaron a los occidentales, ya no están. Fueron masacrados en pocas décadas, no por los conquistadores del siglo XVI, sino por nuestros abuelos y hace menos de 100 años.*

Desde su creación el museo realizó expediciones arqueológicas e investigaciones en el noroeste argentino y formó una rica colección. La exhibición *De la puna al chaco, una historia precolombina* se centra en los procesos sociales desde el momento de la domesticación de plantas y animales hasta el contacto hispano indígena. Mostrando una ruptura con los modos habituales de exposición arqueológica, los objetos no se agrupan en series determinadas por la cronología o la definición de estilos sino que se articulan con un criterio histórico más elástico para mostrar cuatro grandes momentos de esos procesos: la domesticación, la constitución de señoríos tempranos, la consolidación y ampliación de los señoríos, el estado. Dentro de cada uno de esos momentos se aborda la organización del poder, los intercambios, el trabajo, la vida simbólica. A través del diseño se ha buscado una puesta en valor de los objetos, que incentive las miradas para apreciarlos en sus múltiples significados. Así, la asociación de críticos de arte la premió como la acción cultural del año.

Esta concepción de las exhibiciones marcaba necesariamente un método de trabajo: la elaboración del guión museográfico es una tarea de un equipo en el que participan los curadores responsables del guión conceptual –casi siempre investigadores– el diseñador, y también integrantes de las áreas de conservación y de extensión educativa.

#### Las actividades

Una de las decisiones fundantes de la gestión fue justamente crear un área de extensión educativa que, en lugar de limitarse a desarrollar actividades sobre la base de exposiciones ya armadas, participara en su elaboración y actuara como un representante del público dentro de la institución.

El área de extensión asume la responsabilidad de la relación con los visitantes, y está organizada en un programa de público general y otro de público escolar y estudiantil.

Hace años que la mayoría de los museos adoptaron las visitas guiadas como una mediación entre la exposición y aquel público que requiere apoyos para comprenderla. Las más de las veces

esas visitas imponen qué mirar y cómo verlo. Es una pena, porque una de las características más interesantes de los museos es la libertad que otorgan al visitante para inventarse su propia exposición, al decidir con autonomía un recorrido y el tiempo que le dedica a cada objeto. Para reforzar esta libertad dando también herramientas de interpretación, organizamos un servicio de referencistas: estudiantes avanzados o graduados jóvenes, que permanecen en las salas para responder a las inquietudes del público, eventualmente asesorarlo, ampliar la información.

Hacemos también visitas guiadas, por supuesto, pero encaradas como una herramienta para profundizar distintas líneas que surgen de las exhibiciones. Siguen los criterios de la interpretación temática, se centran siempre sobre un tema específico, y se desarrollan varias por cada exhibición. Incorporan muchas veces objetos, imágenes y documentos que no están incluidos en las muestras.

El programa para público escolar y estudiantil enfrenta otros dilemas.

La pedagogía contemporánea valora las posibilidades de aprendizaje en contextos informales, pero la visita de los grupos escolares constituye un problema complejo. La demanda no proviene de los visitantes reales, que son los alumnos: quien decide y organiza la visita es el docente, y con expectativas que muchas veces tienen poco que ver con la estructura museística. Reconocer como legítima la demanda del docente sin darle una respuesta mecánica, y atender simultáneamente a los intereses de los niños o jóvenes y a las características de la institución es todo un desafío.

El área de extensión ha desarrollado visitas que toman en cuenta los distintos niveles del sistema educativo -tanto en lo que respecta a los contenidos como a las edades de los estudiantes- y exploró modalidades que permitieran darles protagonismo y autonomía para que los chicos, que llegan a la institución en calidad de alumnos, puedan actuar como visitantes, se transformen en visitantes. Se buscó la manera de que exploraran las exhibiciones por sí mismos (por ejemplo, se conforman pequeños grupos con consignas de indagación para resolver en la muestra), y se trabaja con réplicas de objetos, imágenes y materiales didácticos que desarrolla el área. También se organizan talleres, de más profundidad, en los que se puede abordar temas no tratados en las exhibiciones.

Las visitas abarcan a estudiantes de todos los niveles, desde preescolar hasta universitario.

Más allá de las exhibiciones, se organizan visitas especiales para estudiantes de la Universidad, en las que se presenta el Museo, incluyendo aquello que no está visible al público, y

los responsables de cada área explican brevemente su tarea. Estas visitas fueron muchas veces el primer paso de posteriores pasantías.

#### Otro acceso al acervo

Los museos de ciencia de fines del siglo XIX reconocían un doble público: el de los especialistas, que debía tener acceso a todas las colecciones para estudiarlas, y el público general, ante quien había que desplegar un especie de resumen en una secuencia didáctica.

El Etnográfico mantuvo siempre un razonable grado de atención a los investigadores. El núcleo de las actividades para el público amplio lo constituyen las exposiciones. Pero el acervo guardado ¿no forma parte del patrimonio común?

Nos propusimos desarrollar un proyecto de reservas visitables. La proporción de objetos no exhibidos es particularmente alta en nuestro caso, debido a la extrema escasez de espacio. Más allá de las exposiciones temáticas que encaramos, consideramos que cualquier visitante puede estar interesado en observar los objetos guardados, parte de ese otro orden clasificatorio que constituyen las reservas de los museos. Que los depósitos tengan aunque sea un sector visitable permite al público tener acceso a otros objetos, a los modos de trabajo de la institución, y al mismo tiempo a una especie de sorprendente instalación artística que constituye en sí misma un espectáculo. Estamos en el último tramo de la renovación del depósito de las colecciones etnográficas: a pesar del espacio escaso logramos mejorar las condiciones generales de estiba y adecuar un sector para permitir el acceso de visitantes. Durante la obra, debajo del piso se encontraron vestigios de una construcción de principios del siglo XIX; decidimos aprovechar el hallazgo realizando una pequeña excavación arqueológica, observable a través de un vidrio.

#### La conservación y la documentación

La conservación era una de las funciones descuidadas. Adoptamos los criterios de la conservación preventiva, y realizamos un trabajo permanente de reacondicionamiento del almacenaje y exhibición de las piezas.

En cuanto a la documentación, entre las primeras cuestiones que debimos enfrentar estuvieron el inventario catálogo y el archivo. Gran parte de las colecciones contaba únicamente con los asientos de los libros de entrada, y no había un criterio unificado de numeración. El archivo simplemente no existía: una gran cantidad de documentos yacía en paquetes. Como en muchas

instituciones similares, la documentación había llegado a considerarse una carga sin mayor interés. Para nosotros, en cambio, debía constituir un elemento básico en las tareas de investigación, conservación y difusión. Así, el proyecto del nuevo catálogo comenzó por una amplia discusión interna sobre sus modos de uso y características deseadas. Para la realización del sistema se contó con el aporte de docentes de la carrera de computación de la UBA.

En cuanto se decidió la organización del archivo apareció un rico material fotográfico con gran cantidad de negativos en antiguas y frágiles placas de vidrio. Como estas últimas corrían los mayores riesgos, recibieron las primeras acciones de conservación y digitalización con apoyo de la Fundación Antorchas. Al archivo se incorporaron libretas de campo de las expediciones, mapas, acuarelas, láminas y documentos que hacen a la historia de la institución y de la antropología en el país. Su ordenamiento, conservación, puesta en consulta y paulatina catalogación los recuperan como fuente de consulta histórica y antropológica y herramienta fundamental en la constitución de un museo que reflexione sobre sí mismo y sobre la historia de la disciplina.

#### El trabajo y la formación de recursos humanos

Consideramos que en el trabajo del museo debe ser permanente el cruce de saberes diferentes e individuos con enfoques complementarios.

#### ¿Cómo se fue organizando el equipo del museo?

El área de extensión educativa consta de un pequeño núcleo de personal estable y una mayoría de pasantes que permanecen en la institución entre dos y tres años. Estos pasantes actúan como referencistas y guías, coordinados por una pedagoga y una arqueóloga. Son convocados y seleccionados por concurso entre los estudiantes avanzados de la facultad; provienen de arqueología, antropología social, historia, historia del arte, educación. Ellos reciben capacitación en los contenidos de las exhibiciones, las problemáticas de los museos, el manejo de grupos, la elaboración de recursos pedagógicos. Por su parte, su formación en disciplinas diversas enriquece las propuestas del área.

La decisión de que los guías permanezcan un tiempo acotado en la institución es costosa, porque periódicamente se debe recomenzar su formación. Pero estamos convencidos de que es indispensable. La tarea del guía, repetida a través de los años, puede volverse rutinaria. Por otra parte, esto nos permite convocar no sólo a aquellos jóvenes que quieran dedicarse concretamente

a la difusión, sino también proponer una apertura enriquecedora a futuros investigadores. Buena parte de nuestros ex pasantes han entrado ya como becarios al sistema nacional de investigación, y reconocen que la experiencia en el museo les cambió la perspectiva en cuanto a la inserción social de su tarea.

Los pasantes del área de extensión están rentados. El trabajo con el público exige una amplitud horaria y un compromiso que no pueden quedar librados a una participación voluntaria.

Las pasantías voluntarias, implementadas en otras áreas del museo, con diferente dedicación, constituyen una ayuda cierta para la institución, puesto que colaboran con las tareas de documentación y el acondicionamiento de las colecciones; para los pasantes abren una posibilidad de uso del museo profunda e intensiva: de algún modo devienen un sector de usuarios privilegiados.

Algunos estudiantes y graduados jóvenes de antropología social y de arqueología descubrieron en el museo un campo inesperado de desarrollo académico y profesional, no sólo en la orientación educativa, sino también en el manejo de colecciones, la conservación, la organización de archivos, y pudimos incorporarlos a la estructura de personal. El museo aprovechó todas las posibilidades de formación de recursos humanos, en particular las abiertas por la fundación Antorchas. De este modo se especializaron algunos jóvenes antropólogos empleados en el Museo. Fue un esfuerzo importante para la institución, porque durante períodos prolongados debió prescindir de sus tareas, pero gracias a ello cuenta hoy con un equipo muy formado.

Un hito importante fue un prolongado e intenso seminario de conservación y exhibición de colecciones antropológicas organizado en forma conjunta por el Smithsonian y la fundación Antorchas, con el Etnográfico como sede y dirigido a veinte trabajadores de museos de todo el país.

Este y los programas propios de pasantías y talleres abiertos a instituciones colegas han convertido poco a poco al Etnográfico en un centro museístico de referencia y consulta.

Ello se sustenta en la política general que adoptamos: que todas las actividades mantengan un parejo rigor académico. Estos años sirvieron para jerarquizar las tareas del museo, consideradas antes por los mismos integrantes de la institución en un rango claramente inferior frente a la investigación arqueológica.

Como ejemplos del resultado de este reconocimiento podemos señalar por ejemplo que la antropóloga responsable de la reserva de etnografía ha elegido como tema de tesis doctoral la



historia de sus colecciones. Y la responsable del archivo –otra antropóloga social que comenzó sus tareas como pasante estudiantil- es hoy magister en conservación por la Universidad de Austin.

Hemos logrado también que el Etnográfico sea un espacio amable, con usos cruzados y transitado por jóvenes. Hay un aula donde se dictan regularmente materias de arqueología, que también se utiliza como lugar de exposición durante las vacaciones. Entre los estudiantes que integran equipos de investigación arqueológica surgió un grupo que decidió publicar una revista de investigadores jóvenes y organizar otras actividades académicas, para lo cual utilizan las instalaciones del museo. La biblioteca está abierta a todo público y es frecuentada por estudiantes de otras instituciones. El amplio espacio de circulación central tiene una gran mesa que usan el personal del museo y los visitantes para sentarse alrededor a leer, conversar, mantener una reunión. El público agradece la cordialidad y se sorprende por los colores vivos de las salas (tendencia que se ha comenzado a contagiar a otros museos).

Hemos logrado convocar el interés y el apoyo de una variada gama de gente de la cultura, desde artistas plásticos y escritores hasta matemáticos.

Sin embargo el Etnográfico es aún un lugar para iniciados. Muy solicitado por las instituciones educativas, todavía no es suficientemente conocido por el ciudadano común; por otra parte la estrechez de su edificio pone un límite severo a las exposiciones.

Los cruces de saberes, los debates

Las funciones básicas de los museos exigen un nada sencillo trabajo multidisciplinario. Las diferentes prioridades de conservadores, educadores e investigadores muchas veces convierten el terreno común en un campo de batalla y la propia dinámica del trabajo tiende a aislar unas actividades de otras. El esfuerzo por mantener la interacción sin esquivar los temas de disenso es una esforzada práctica cotidiana. Lo es también abrirnos a los múltiples enfoques que hay sobre el patrimonio y las discusiones que lo atraviesan. Nos tocan los debates actuales sobre la pertinencia de las colecciones antropológicas, el lugar de las comunidades, la legitimidad para hablar sobre el otro. La labor urgente de todos los días nos tienta a dejar esas discusiones arrinconadas, olvidar la complejidad de los problemas y actuar como si las certezas fueran

absolutas. Como espacio cultural, pero más aún como espacio universitario, tenemos que asumir que un plan de trabajo es simultáneamente un programa de reflexión y discusión.

¿Habría diferencias entre un museo de antropología que no fuera universitario y el nuestro?

Tenemos algunas obligaciones propias: darle un lugar central a la investigación, considerar a los públicos especializados, transmitir el cómo de la construcción de conocimientos, basar nuestro discurso en la perspectiva científica, diferente por ejemplo de la de un museo de comunidad.

Tenemos también ventajas específicas: la relación cotidiana con los estudiantes y los investigadores, el espacio para interactuar con otros campos dentro de la misma universidad e instalar al museo como un lugar multidisciplinario, la posibilidad de explorar distintos usos de la institución a partir de la formación de recursos humanos y del trabajo con cátedras.

Las instituciones tienden a su reproducción, y no se podrá enfatizar lo suficiente la importancia de la conciencia crítica para evitarlo. Los museos universitarios, más aún que los otros, deberían ser centros de avanzada, en permanente revisión de sus bases conceptuales y de sus prácticas.

El siglo XIX construyó a los museos científicos como catedrales de la ciencia (muchos a través de los años pasaron a ser mausoleos descuidados de viejas formas de la ciencia). ¿Podremos convertirlos en foros, en espacios de ciudadanía, simultáneamente centro de convocatoria y laboratorio? ¿un lugar de reflexión y de deseo? ¿de pasión y de ideas? Abiertos al cambio desde la memoria, abiertos a la memoria desde una imagen de futuro.