

La aparición del concepto de sostenibilidad en el ámbito de los museos de Europa

Posibles directrices para la evolución de los museos como organizaciones sostenibles

Massimo Negri
European Museum Academy
Italia

Massimo Negri es director de la Academia Europea de Museos (European Museum Academy), fundador y director científico del Máster Ejecutivo de Museología Europea de la Universidad IULM de Milán, profesor de Arqueología en la Universidad de Padua, y director científico de Genus Bononiae-Musei nella città, recorrido cultural y museístico de la ciudad de Bolonia. Ha sido durante diez años director del Foro Europeo de Museos y miembro del jurado del premio al Museo Europeo del año, y del galardón Museo Europeo del Consejo de Europa desde 1983 hasta 2009. Asimismo, formó parte del Comité Ejecutivo de la Fundación Biblioteca Digital Europea, que gestiona el portal europeo EUROPEANA.

director@europeanmuseumacademy.eu

Resumen: Este artículo comienza con un breve apunte sobre la relevancia de la noción de sostenibilidad en los museos europeos, cuya importancia no ha dejado de aumentar en las últimas décadas en un contexto caracterizado por tres elementos cruciales: la crisis financiera global, el cambio climático y el crecimiento ilimitado de los museos en todo el mundo, especialmente en nuestro continente. Tras un vistazo rápido a varios de los documentos que han agitado el debate sobre el desarrollo sostenible en los museos, el autor expone algunos datos sobre su crecimiento cuantitativo, constante en Europa desde los años setenta, y sobre los costes de algunas exposiciones. Las cifras dan una idea del nivel de las inversiones en esta área, tan típica de la labor de los museos, durante este largo periodo de expansión, y se pregunta si no estamos llegando a la última etapa de una fase de desarrollo que ha durado casi medio siglo. Una vez planteado el amplio abanico de significados otorgados al concepto de sostenibilidad en la actualidad, que van más allá de la noción de ahorro energético y abrazan la idea de “museo verde” –además de la visión de un museo sostenible tanto a nivel financiero como social (lo que no tiene por qué ir vinculado a la instalación de este tipo de museos, al menos a corto plazo)–, el artículo trata de visualizar algunas de las tendencias que pueden surgir en el

futuro próximo en la conceptualización y gestión de los museos para afrontar el objetivo de la sostenibilidad.

Palabras clave: Sostenibilidad, Museos, Europa, Crisis, Gestión.

Abstract: This article starts dealing in short with the emerging of the notion of sustainability in the European museums' world in the last few decades in a context characterized by three crucial elements: the financial global crisis, the climate change, the unlimited growth of museums all over the world and especially in our continent. After a short overview of some of the documents which have implemented the debate on sustainable development for museums, the author illustrates some data concerning the constant quantitative growth of museums in Europe since the '70s as well as some of the exhibition costs which give an idea of the level of capital investment in this area so typical of the museum work during this long period of expansion, wondering if we are facing the final stage of a development phase which has been lasting for almost half a century. Once stressed the wider scope of the concept of sustainability in current times, which goes far beyond the notion of energy saving and embraces the idea of “green museum” as well as the vision of a museum financially and socially sustainable (which not necessa-

rily goes together with the installation of a green museum, at least in the short run), the article tries to envisage some of the trends that could emerge in the next future in the museum conceptualization and management in order to fulfil its vision of sustainability.

Keywords: Sustainability, Museums, Europe, Crisis, Management.

Ha pasado casi un cuarto de siglo desde que Brund Brundtland, el Primer Ministro noruego, formulara en 1987 la que se ha convertido probablemente en la definición más aceptada del término “sostenibilidad”, publicada en el documento de la entonces llamada Comisión Mundial de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo en *Nuestro futuro común* (1987): “El desarrollo sostenible es aquel que logra satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades”.

En las décadas siguientes, la definición de sostenibilidad se ha ampliado mucho, dando lugar a numerosas publicaciones que han hecho creer a la opinión pública que existe una equivalencia sustancial entre la sostenibilidad y el medio ambiente. El impacto de la crisis financiera mundial ha rectificado este punto de vista, evidenciando de manera despiadada que el concepto de sostenibilidad, en efecto, está relacionado con el medio ambiente, pero que también comprende necesariamente otras cuestiones como la sostenibilidad financiera, la social (entendida como el conjunto de las relaciones sociales en el contexto de una organización), la calidad del servicio prestado y los resultados más o menos tangibles del proceso de producción (en el caso de una actividad industrial o manufactura).

La idea de un desarrollo compatible frente a la protección de los valores ambientales desveló un conjunto de agudas contradicciones entre los costes y los beneficios a corto plazo –más que a largo plazo– y planteó la cuestión de la “sostenibilidad financiera de la sostenibilidad

ambiental”, logrando en contadas ocasiones el desarrollo de una política equilibrada (basta con pensar en los debates sobre los costes y los beneficios de las energías renovables, que siguen abiertos prácticamente en cada país europeo). De manera aún más radical, la crisis financiera global ha puesto en discusión el sustantivo junto al que se emparejaba el adjetivo “sostenible” en la formulación del 1987. Es decir, se está cuestionando la idea misma de desarrollo y de crecimiento continuo, lo que ha generado nuevas propuestas relativamente inéditas sobre la “reducción productiva” y sus posibles ventajas en términos de desarrollo social y calidad de vida. Ciertamente, no estamos ante un debate desconocido: en casi todas las economías del planeta se ha debatido intensa y continuadamente acerca de la compatibilidad de los modelos de desarrollo –incluso de los sostenibles– con el medio ambiente desde un punto de vista ético o desde una perspectiva “alternativa” al capitalismo dominante. Estos debates se han intensificado especialmente desde la desaparición del único modelo de desarrollo “alternativo” puesto en práctica desde que el capitalismo es capitalismo: el socialismo real (aunque si tenemos en cuenta los desastrosos resultados, el término “desarrollo” está fuera de lugar).

Como si esto no fuera suficiente, un tercer elemento ha entrado en juego: el cambio climático. Sea cual sea la dimensión real de la relación entre el comportamiento humano y el cambio climático (un tema muy polémico sin resultados concluyentes), es un hecho que el cambio climático tiene un impacto significativo sobre el patrimonio cultural en general. Esto resulta evidente en el caso de las catástrofes naturales, lo que explica el aumento de estudios, medidas reglamentarias y acciones formativas dirigidas al personal de las organizaciones culturales en todos los países europeos, con la intención de estimular la consolidación de una cultura de gestión de riesgos, tanto en las propiedades de “bienes inmuebles” como en las de “bienes raíces”, entre los cuales se incluyen las colecciones museológicas.

El cambio climático puede provocar daños irreversibles en los recursos patrimoniales culturales, e incluso su desaparición, como consecuencia de su fragilidad y antigüedad

Todo ello sin olvidar que nuestra sociedad ya sufre las consecuencias del cambio climático en el día a día.

El documento final de la Iniciativa de Programación Conjunta (JPI) de la Unión Europea *Patrimonio cultural, cambio climático y seguridad*, publicado el 4 de noviembre de 2009, afirma al respecto: “Para la mayor parte de los ciudadanos europeos, los recursos patrimoniales culturales son únicos e irremplazables (...) El cambio climático puede provocar daños irreversibles en los recursos patrimoniales culturales, e incluso su desaparición, como consecuencia de su fragilidad y antigüedad (...) Según cómo se conserve este patrimonio cultural se puede mitigar el cambio climático (con un gasto de energía austero, materiales sostenibles y un diseño eficiente). Esto a su vez abre nuevas vías a medidas paliativas aplicables en todos los sectores, desde la construcción al transporte, pasando por la revisión de las antiguas prácticas y tradiciones”. Este mismo documento subraya la importancia de las relaciones entre la protección del patrimonio cultural y los usos culturales que les da la sociedad, y que originan lo que se define como “el desafío de la transformación del patrimonio cultural”. “La futura relación entre el *patrimonio cultural* y su significado, historia, valor, trascendencia, composición, conservación y uso, es una cuestión vinculada a las sociedades. Son estas las que conducirán al patrimonio cultural con más firmeza obligadas por el cambio medioambiental, ya que son las propias comunidades las que habrán de tomar decisiones tanto culturales como económicas para decidir *qué deben salvar y qué deben sacrificar*”. La cursiva es mía, y quiere llamar la atención sobre un problema específicamente museístico, del que hablaremos más adelante: la cuestión del crecimiento ilimitado de las colecciones en un contexto donde el desarrollo sostenible de las organizaciones museológicas es posible.

Los tres principales problemas contemporáneos, que involucran al mismo tiempo a individuos y organizaciones,

son circunstanciales, característicos de la primera década del siglo XXI: el desarrollo sostenible, la crisis financiera mundial y el cambio climático (a los que se podría añadir la reflexión sobre la inestabilidad política mundial, que no pertenece a nuestra argumentación de hoy, aunque tendrá inevitablemente consecuencias enormes también en el ámbito museológico. Sería suficiente con pensar en las pillerías cometidas en algunos museos importantes de Oriente Medio durante las recientes revoluciones políticas o conflictos militares). Hay que decir también que, hasta hace poco tiempo, el ámbito de los museos en general ha permanecido bastante alejado de estos temas. Sin embargo, un caso destacado de previsión fue el que hace diez años puso en marcha Museum Australia, que en 2003 publicó un conjunto de directrices para la elaboración de políticas y prácticas que aseguraran un futuro sostenible a los museos y a las galerías australianas bajo el título *Museos y sostenibilidad* (documento aprobado por el Consejo Nacional de Museos de Australia el 26 de febrero de 2003 sobre la base de un acuerdo colectivo de 2001) en el que se subrayaban especialmente tres aspectos del papel de los museos en este campo: la función educativa dentro de la sociedad civil que contribuya a un mayor compromiso personal y colectivo en el ámbito de la sostenibilidad; la capacidad de las organizaciones-museos de servir como un modelo virtuoso de comportamiento, tanto en la gestión de los recursos como en la elaboración de políticas específicas enfocadas al desarrollo sostenible, y la responsabilidad del museo en la gestión y conservación de las colecciones en beneficio, por un lado, de las generaciones futuras y, por el otro, de un objetivo de un crecimiento sostenible, como fines inseparables el uno del otro.

El primer punto es el más tradicional. El museo entendido como una institución educativa no puede desentenderse de la misión de motivar a su público para la adopción de un comportamiento respetuoso con el medio ambiente, independientemente de si

su ámbito disciplinar está directamente relacionada con esta cuestión o no. Es decir, no es necesario que sea un centro científico o un museo de historia natural para que tenga la obligación moral y cultural de emitir mensajes claros al visitante, que contribuyan a llevar a cabo las políticas de sostenibilidad ecológica del museo.

El segundo punto mencionado es bastante menos habitual: el museo como organización de *e-learning*, es decir, como institución que aprende al mismo tiempo que activa los procesos de aprendizaje para sus usuarios, vertebrado en un contexto social que se transforma rápida y continuamente. En este sentido debemos destacar el proyecto europeo Grundtvig, puesto en marcha recientemente con el título LEM, The Learning Museum, en el que participa también la Academia Europea de Museos, que ofrecerá documentación sobre cómo el museo se equipa para desarrollar su propia "cultura".

Mientras los dos primeros puntos podrían estar relacionados con cualquier organización, el tercer punto, es decir, la gestión de las colecciones y (añado yo) de la estructura –edificios, instalaciones, infraestructura interpretativa y comunicativa (desde los escaparates hasta los dispositivos multimedia)– es típico y específico del ámbito de los museos. Volveremos más adelante sobre este tema, pero es preciso hacer hincapié en que este es un "objetivo compartido" con la gestión de las colecciones de forma que se beneficien las generaciones futuras. Esto se traduce en que una política sobre Calidad en la Gestión de las Colecciones ha de tener siempre la mirada puesta sobre el futuro, sobre el destino que podemos prever para los materiales que tenemos la responsabilidad de conservar y sobre la toma de conciencia de la sociedad en referencia a la toma de decisiones en este ámbito. Hasta ahora los museos NO se han planteado demasiado este problema, aunque sí la suerte del planeta (al menos tal y como parece estar en discusión hoy en día) y tal vez también la idea de la perpetuidad que acompaña

al proceso de acumulación de las colecciones, más presente en el debate en la actualidad.

De hecho, solo en los últimos años la mayor parte de los museos internacionales han comenzado a tratar con continuidad el tema del desarrollo sostenible, que se empieza a percibir como una "cuestión propia", y asumir plenamente su complejidad.

Durante el verano de 2008, la Asociación de Museos del Reino Unido realizó una consulta entre sus miembros sobre la sostenibilidad vista desde tres perspectivas fundamentales: ambiental, económica y social. El programa preveía diferentes iniciativas, incluyendo la respuesta por escrito a cuestionarios. En el *Informe de la Consulta*, publicado en enero de 2009, aunque revelaba una amplia participación en los talleres organizados en todo el país, lamentaba una limitación inesperada: "Sin embargo, el número de respuestas oficiales a la encuesta fue decepcionante. Esperábamos un centenar de ellas escritas de parte de los museos, organismos y profesionales destacados del sector, pero solo obtuvimos cerca de veinte... Esto podría indicar que fuera de nuestros talleres sobre sostenibilidad, la gente que trabaja en museos *no* piensa ni habla sobre sostenibilidad ni la considera una parte crucial de su trabajo ni de su planificación".

Si se valora el intenso trabajo de la Asociación de Museos y el alto grado de participación de la comunidad profesional británica en sus actividades, este hecho es más que significativo. No obstante, durante los últimos dos años, la reflexión sobre el tema ha experimentado un fuerte incremento en muchos países gracias a la multiplicación del número de congresos y publicaciones.

Más allá de las iniciativas de las asociaciones de museos nacionales, muchos profesionales y comités nacionales del Consejo Internacional de Museos (ICOM) trabajan en actas y ofrecen oportunidades para la reflexión sobre el tema que nos ocupa. Entre otros muchos, cabe destacar los materiales y programas producidos por el ICOM suizo y el ICOM italiano a principios de 2011.

En los últimos años la mayor parte de los museos internacionales han comenzado a tratar con continuidad el tema del desarrollo sostenible, que se empieza a percibir como una "cuestión propia", y asumir plenamente su complejidad

La situación financiera son más interdependientes que nunca y constituyen el único marco posible donde encuadrar cualquier discurso sobre la sostenibilidad “social” de los museos dentro del contexto social en el que operan

En materia de publicaciones, se incluyen desde artículos cortos que buscan concienciar, como la “Cover Story” firmada por Margriet de Jong (*Newsletter* n.º 1-2010 de NEMO) y “Penser Vert”, caso de estudio en el edificio de la Academia de Ciencias de California, en San Francisco, dirigido por Renzo Piano (*Nouvelles de l'ICOM*, vol. 64, n.º 1, Febrero 2011), hasta libros de amplio alcance que tratan de abordar la cuestión de manera integral como *Sustainable Museums: Strategies of the 21st Century* de la editorial Museum, escrito por Rachel Madan, quien también fundó la compañía Museos más Verdes, “una empresa de sostenibilidad que ofrece sus servicios a museos y a sectores culturales (...) para ayudarles a acelerar el proceso sostenible”.

Una misión simplemente inimaginable hace diez o veinte años para una sociedad de servicios internacionales. “Este libro no habla sobre el cambio de las bombillas...” es la frase clave en la presentación comercial del libro de Rachel Madan, un indicativo muy claro del enfoque metodológico de un texto que pretende ir más allá del ahorro energético, generalmente relacionado con el discurso sobre la sostenibilidad. Esta aceleración de la *conciencia de la sostenibilidad* en el mundo de los museos ha coincidido significativamente con las primeras consecuencias de la crisis financiera mundial, que solo ha comenzado a afectar directamente a los museos recientemente debido a la lentitud de ciertos mecanismos de la administración pública (porque la inmensa mayoría de los museos en Europa sigue dependiendo de ella) para llevar a la práctica medidas de contención del gasto en el sector de los servicios. Durante el seminario Kenneth Hudson “Los museos europeos y la crisis económica global: impacto, problemas, reacciones” (cuya actas están en proceso de publicación), organizado por la European Museum Academy y la Scuola Normale di Pisa en Volterra el 19 de noviembre de 2010, se demostró que, dentro de Europa, solo unos pocos países de Escandinavia (sobre todo Noruega y Suecia; Islandia se ha

caído de este grupo a causa de su terrible crisis financiera) no se han embarcado en estrictas políticas de reducción del gasto cultural, medidas aplicadas prácticamente en todo el continente y que afectan a un 10% de los museos estatales (hasta un 30% de los museos en el Reino Unido y Grecia e incluso un 50% en Letonia).

A veces, estos recortes se dirigen al sector de los museos; otras, son intervenciones que los afectan indirectamente, como en el caso de la reducción del 25% de los salarios de los funcionarios en Rumanía o de la congelación de los mismos en otros países (Italia combina ambas políticas, sobre todo debido a la reducción de las transferencias a las autoridades locales de las que depende la mayoría de los museos). No es este el lugar para entrar en detalles, ya que muchas de estas medidas están aún en curso y sus efectos más evidentes no los veremos hasta los próximos años (como en los casos seguros de Grecia y Portugal). Los recortes se han convertido rápidamente en los protagonistas del debate entre los museos, que no saben si serán capaces de proporcionar consistencia y durabilidad a sus colecciones, ni siquiera a corto plazo. Del mismo modo que el crecimiento de las economías europeas es modesto, también se reducen los ingresos procedentes de patrocinadores y donantes privados; como resultado, la competencia con otros sectores culturales (teatro, música, medios de comunicación en general) para hacerse con estos recursos es todavía más compleja. De todo esto se deduce que la sostenibilidad del medio ambiente y la situación financiera son más interdependientes que nunca y constituyen el único marco posible donde encuadrar cualquier discurso sobre la sostenibilidad “social” de los museos dentro del contexto social en el que operan.

La cuestión del desarrollo sostenible en el sector museológico se plantea tras varias décadas de expansión en el número de museos a lo largo de toda Europa, más allá de la situación económica de cada país. Rumanía es un ejemplo claro de esta tendencia. Durante el periodo comunista, con condiciones

económicas muy difíciles (por decirlo suavemente), era una de las economías más retrasadas del continente, con largos periodos de estancamiento e incluso de decrecimiento. Después tuvo que hacer frente –como todas las sociedades socialistas– a un periodo de transición largo y complicado en el que su composición social cambió mucho, con fenómenos como una importante ola migratoria al extranjero que golpeó duramente al país. La situación económica mundial actual le está poniendo de nuevo a prueba en muchas áreas, en las que acababan de alcanzar un cierto nivel de poderío económico y estabilidad de mercado. Pese a todo lo expuesto, el número de museos en Rumanía ha crecido de manera constante: eran 453 en 1995, 667 diez años después y 694 en 2009. El número de piezas conservadas ha alcanzado la cifra de 16 millones aproximadamente, confiadas a 4.800 especialistas a sueldo del Estado. La cantidad de visitantes a los museos también ha ascendido, desde casi 8 millones en 1994 hasta 12 millones en 2007. En diez años, por lo tanto, el número de museos de Rumanía se ha incrementado casi un 50% a pesar de una situación económica no siempre óptima.

En 1984, el jurado del Premio al Museo Europeo del Año (luego llamado Foro Europeo de Museos) organizó en París un seminario con el elocuente título de “Museos como los Conejos” que versaba sobre la proliferación de instituciones museológicas en todo el continente. Para explicar el fenómeno podríamos recordar que, a finales de los años setenta, la Enciclopedia Universal francesa, en la voz que definía “Museología” (que quizás nunca antes había aparecido en una enciclopedia), estimaba que en todo el mundo existían ya unos 17.000 museos; a final de los años noventa, el museólogo Kenneth Hudson (autor también del Directorio Internacional de Museos realizado para la UNESCO y publicado por MacMillan en 1976) hablaba de unos 35.000 museos solo en los 45 países europeos. El mismo Foro Europeo de Museos, pocos años más tarde, evaluaba que

el número ya rondaba los 38.000. Hoy, según el ICOM, los museos en todo el mundo son unos 55.000. En veinte años el número de museos, solamente en Europa, ha llegado a duplicar la cantidad que antes había en todo el planeta. Si a estos nuevos museos añadimos los que han sufrido renovaciones en la estructura o en los espacios expositivos mediante procedimientos que prácticamente han creado “nuevos” museos, no tanto en sus colecciones como en la ambientación y en la experiencia ofertada, nos damos cuenta de que hemos tenido casi 50 años de crecimiento ininterrumpido. Esta evolución convierte al sector museológico en uno de los más dinámicos de la “industria cultural” universal, no solo europea, a pesar de la imagen del inmovilismo del sector que los medios han transmitido y siguen transmitiendo a la opinión pública. El nivel de las inversiones ha sido muy significativo durante muchos años, en particular en Reino Unido, Alemania, Francia y, más recientemente, en Holanda y, en ciertos periodos, en España. Aunque en los últimos dos años algunos proyectos importantes se han detenido (caso del famoso Victoria & Albert) o desplazado (proyecto The Spiral diseñado por Daniel Libeskind), otros programas se han puesto en marcha como el proyecto V&A Exhibition Road, adjudicado a la arquitecta Amanda Levete. En los últimos meses, muchos de los proyectos se han llevado a cabo gracias a las inversiones en ámbitos muy dispares: desde la renovación de las salas expositivas del Museo de Londres, que costó 20 millones de libras, o el MAXXI de Roma, hasta la asignación del diseño del nuevo Museo Nacional de Arte, Arquitectura y Diseño de Oslo (Forum Artis), en el que colaboro como consultor para el estudio Kleihues-Schuwerk de Berlín, ganador del concurso Internacional de Arquitectura y que, probablemente, necesitará una inversión de 25 millones de euros.

De este modo, se habla de desarrollo sostenible en el contexto de un periodo de expansión muy largo, de un crecimiento ininterrumpido y de unas

Hoy, según el ICOM, los museos en todo el mundo son unos 55.000. En veinte años el número de museos, solamente en Europa, ha llegado a duplicar la cantidad que antes había en todo el planeta

A lo largo de este periodo el acento se ha puesto más en la sostenibilidad ambiental, el ahorro energético, la conducta virtuosa de la organización museológica y el mensaje “verde” hacia el público, que en la sostenibilidad global, de organización y de gestión a largo plazo

inversiones muy relevantes, sobre todo en costes de capital. A lo largo de este periodo el acento se ha puesto más en la sostenibilidad ambiental, el ahorro energético, la conducta virtuosa de la organización museológica y el mensaje “verde” hacia el público, que en la sostenibilidad global, de organización y de gestión a largo plazo. Esto puede parecer extraño si consideramos que el concepto de sostenibilidad es propio de la naturaleza misma de un museo, entre cuyos deberes está, esencialmente, el de conservar perpetuamente el patrimonio para el beneficio de las generaciones futuras. Sin embargo, los museos se sorprenden cuando llega una solicitud de asunción de responsabilidad en términos de sostenibilidad, sea por parte de la clase política o, de forma más sencilla, de la administración (ya que parece que la opinión pública todavía no interpone ninguna), como aparece en el ya mencionado Informe de enero 2009 de la Asociación de Museos: “Nos dimos cuenta de que los museos, debido a su labor de preservación de colecciones y transmisión de los conocimientos del pasado al futuro y a su importante función social, están muy involucrados en temas de sostenibilidad, pero casi nunca se plantean su contribución general a ella”.

Habría que añadir que muchos museos, antiguos y nuevos, han tenido que enfrentarse en los últimos decenios con tres problemas, conectados con el concepto de sostenibilidad en el tiempo, de manera cotidiana. El primero es la obsolescencia de los aparatos tecnológicos, luminotécnicos y multimedia. En ambos sectores asistimos a un continuo y rapidísimo desarrollo de las tecnologías que convierte en obsoletos en un corto espacio de tiempo hasta los instrumentos más sofisticados, que de la “categoría de arte” pasan, en pocos meses, a quedarse en el olvido. El extraordinario desarrollo de las posibilidades ofrecidas por la iluminación LED en los últimos dos años, por ejemplo, hace menos competitivas las prestaciones de los sistemas de fibra óptica o de lámparas alógenas, aunque sean de

última generación. De los instrumentos multimedia casi es inútil hablar, porque todos en nuestra experiencia personal como consumidores podemos experimentar el brevísimo ciclo de vida de estos aparatos. El otro problema al que los museos se han enfrentado en estos años como consecuencia de la rápida obsolescencia es de naturaleza completamente distinta y concierne al continuo cambio del contexto social en el que tienen que operar los museos, sobre todo, como resultado de la globalización. La sostenibilidad y la eficacia, aunque sea solo a medio plazo, de los programas “sociales” de un museo se han convertido en un tema peliagudo, debido al continuo cambio de la demanda social, de la composición del público o de la “antropología” misma del visitante. Un tercer problema igual de importante acaba de salir a la luz por su relación con la sostenibilidad, el del paisaje digital. En un mundo más hambriento de contenidos digitales que los propios museos, estos apenas logran hacerse cargo de la conservación del patrimonio digital y su accesibilidad en los tiempos y las modalidades que los usuarios del museo en la red parecen exigir (los diez millones de contactos que colapsaron la página web de EUROPEANA en su estreno son, por un lado, un dato alentador; aunque por otro nos muestran la gigantesca dimensión de los procesos que están en marcha). ¿Cómo sostener el desarrollo del patrimonio digital de un museo generado por el mismo museo? ¿Cómo documentar su historia? ¿Cómo hacerse más accesible sin quedarse al margen de las continuas actualizaciones tecnológicas de software y de hardware? Estas son algunas de las preguntas a las que se ha de enfrentar el museo contemporáneo en este campo.

Naturalmente, se podrían decir muchas más cosas sobre otros aspectos sugeridos por la palabra “sostenibilidad” si examinamos, aunque sea sintéticamente, el estado de transformación que los museos experimentan. Sin embargo, por razones de espacio, preferimos terminar aquí para pasar a un breve análisis de al-

gunos de los resultados que se podrían obtener con una mayor concienciación sobre este tema en la elaboración de nuevas metodologías de trabajo en el museo e incluso en el mismo concepto de desarrollo sostenible.

Para aplicar una metodología propongo un conjunto de diez preguntas que difícilmente nuestros museos podrán eludir en un futuro próximo y que podrán ayudar a definir el perfil de un museo sostenible:

1. ¿El museo es consciente de su impacto medioambiental?
2. ¿Conoce y documenta su consumo energético y las condiciones de su impacto en el medio ambiente?
3. ¿Ha elaborado una visión de sostenibilidad propia? Es decir, ¿ha elaborado un programa específico y una estrategia de supervivencia a largo plazo?
4. ¿Tiene una clara visión de cómo construir o, eventualmente, mantener su propia relevancia en el contexto en el que opera?
5. ¿Qué hace el museo para que se le reconozca como un servicio esencial no solo por lo que conserva y expone, sino también por el papel que desarrolla en la sociedad en general?
6. ¿Qué hace para ser influyente?
7. ¿Está preparado para gestionar a largo plazo las propias colecciones a través de una política clara de adquisiciones y cesiones (a otros museos, a otras organizaciones culturales e incluso a privadas cuando sea necesario)?
8. ¿Es un actor preparado y de reconocida autoridad en el proceso de decisión colectiva sobre lo que hay que conservar y lo que inevitablemente se perderá en el curso del proceso histórico?
9. ¿El museo tiene un programa de Inspección de la Colección que le permita obtener una visión clara de la consistencia y del estado de ella?
10. ¿El museo tiene un programa continuado de inversión en sus Recursos Humanos para que su conciencia

sobre el tema de la sostenibilidad siga creciendo? ¿El museo es capaz de implicar a su público en el proceso de crecimiento cultural y de conducta?

Al lado de estas preguntas, que solo tienen el objetivo de orientar de manera muy generalizada un autoanálisis del nivel de conciencia del museo sobre el tema de la sostenibilidad, se vinculan algunas tendencias que se podrían manifestar y de las que ya se perciben algunas señales en el desarrollo de una noción de museo sostenible:

- Una mayor disponibilidad a la cooperación y a la *red de contactos*, hasta llegar a la hipotética fusión entre los museos o entre los museos y archivos, que interesa sobre todo a las instituciones de pequeño o medio tamaño, fruto de la reciente proliferación de la que hemos hablado antes.
- Una compartición de espacios y servicios, como las experiencias actuales de creación de sistemas museológicos. En particular, espacios y servicios comunes (almacenes, espacios didácticos y estructuras ICT).
- Una mayor movilidad de las colecciones: el museo futuro explotará en la medida de lo posible las potencialidades de su colección. Rotación, alquiler, préstamo, etc., deben consolidarse como prácticas habituales, así como el trabajo en nuevos inesperados (en mitad de la calle, en grandes almacenes o centros de exhibiciones, etc.), dejando atrás la inmovilidad del enclave actual en el que las colecciones que no están expuestas suponen una carga cada día más difícil de sostener.
- La integración entre las distintas experiencias que se deben ofrecer a un público cada vez más multitarea: museo virtual en la red, exposiciones *on line* (Low cost, *Big results*, como las define Magnus Ericsson, del museo danés Jamtli, coordinador del proyecto europeo sobre Capacitación de Exposiciones Digitales) o las aplicaciones para un *smartphone* permiten ampliar el

- número de experiencias del público a partir de los recursos del museo. Por ejemplo, la altísima calidad de Google Art establece las premisas para una integración más eficaz entre la colección tangible y los mundos digitales, todavía para explorar, y que tiene consecuencias conceptuales y metodológicas radicales sobre la percepción del museo por parte del público y sobre su manera de ser y proponerse como punto de referencia para la colectividad y, al mismo tiempo, para el mundo entero.
- La revisión de los estándares y del sistema de acreditación que fueron el motor de creación de sistemas museológicos a distintas escalas por toda Europa en los últimos decenios, a partir de la experiencia del Plan de Registro británico, imitado por muchísimos países. Las conclusiones del Informe de la Asociación de Museos, mencionadas más arriba, contienen la siguiente frase, repleta de consecuencias: “mayor flexibilidad en los requisitos exigidos a los conservadores y menor uso del aire acondicionado”. Será difícil conciliar esta política con los estándares definidos por muchos de los programas de acreditación realizados en Europa y, seguramente, con los necesarios para los préstamos establecidos por la británica Registrar’s Association.
 - La transformación necesaria del rol de visitante en el de usuario. Si en los últimos decenios se ha ido cambiando la idea de un museo *orientado a la colección* hacia un museo *orientado a los visitantes*, ha llegado el momento de un museo *orientado al usuario*, en el que la relación entre museo e individuo (que dentro de poco tiempo será de hecho de naturaleza digital en su totalidad) irá mucho más allá del recorrido específico de la visita a las salas expositivas. El lema *Museums as Meeting Places* que escuchamos repetir en muchas conferencias y leemos en muchas de las recientes publicaciones, explica claramente la dirección evolutiva del museo como foro de debate y encuentro entre el público.
 - La simplificación de los aparatos expositivos, quizá con un enfoque más minimalista en el diseño de las exposiciones y hasta “pobre” en la elección de los materiales. Será muy difícil encontrar los recursos que requieren los costes por metro cuadrado que hemos tenido en los últimos 20 años; gracias a ellos se han realizado ambientes museológicos de nueva generación que han cambiado radicalmente la cara del museo tradicional y se ha desarrollado muchísimo la eficacia de comunicación y la fascinación del público por las exposiciones permanentes. Las Galerías Británicas del Victoria & Albert (un clásico de la museología reciente, ganador del premio al Museo Europeo del Año en 2003) han sumado un gasto total de 31 millones de libras en sus 3.400 m²; el museo Histórico Judío de Ámsterdam, con 1.430 m², ha invertido 4,3 millones de euros; el museo Leeds City, con 2.300 m², 6 millones de libras; el museo de la Ciudad de Reykjavik, con 800 m², 1,9 millones de euros. Estos datos son muy indicativos de los niveles que han alcanzado los costes de las exposiciones permanentes con el fin de garantizar a los visitantes una experiencia de calidad y, a las obras, un adecuado nivel de conservación. ¡Es también un dato significativo que en el Museo + Patrimonio Show de Londres haya programado en mayo de 2011 un ciclo de conferencias titulado “Diseño e Interpretación que no le costará a la Tierra”!
 - De la cantidad a la calidad: en términos de dimensiones, tanto en la intensidad de la comunicación del aparato museológico como en la gestión. La cultura de la Gestión de Calidad Total será mejor acogida en los museos que ya no puedan aplazar el problema de la eficiencia máxima en la gestión y que se vean obligados a adaptar progresivamente sus instrumentos conceptuales y de procedimiento con este fin. El hecho de que en las páginas web de los museos empiece a aparecer, al lado de la

“Declaración de la Misión”, la “Declaración de Sostenibilidad” (como en el caso de la nueva página de inicio del Museo de Londres) es un indicador claro en este sentido.

No podemos ocultar las consecuencias que esto puede tener sobre la estrategia de comunicación del museo contemporáneo, que se asienta cada vez más en la pluralidad de lenguajes y en la compleja contextualización del sujeto. El ejemplo más evidente de este problema lo dan los aparatos multimedia, desde la pantalla táctil más sencilla hasta la más compleja y fascinante instalación multimedia. En términos de sostenibilidad, esto significa “más aire acondicionado” –en referencia a la frase citada anteriormente–, inversiones constantes y crecientes en nuevas tecnologías, si consideramos la rápida obsolescencia de estos aparatos, un mayor gasto para la manutención y la eliminación de máquinas, piezas de recambio, etc.

Por otro lado, la eficacia de estos instrumentos es imprescindible; además, la digitalización del patrimonio es uno de los factores de la sostenibilidad a largo plazo y, al mismo tiempo, del establecimiento de una nueva cultura de la organización, sin olvidarnos de las posibilidades de acceso para el usuario. Todavía es imposible asegurar qué dirección tomará el museo del futuro frente a este dilema. La misma idea de museo virtual, todavía en el aire, podría encontrar una definición más concreta, no solo como mero duplicado digital de un museo real o como solución provisional a falta de un museo “de verdad”, sino como una estructura comunicativa dotada de una naturaleza diferente y a la vez complementaria –por los servicios que puede ofrecer– a un museo muy distinto del que conocemos hoy en día, más “ligero”, flexible y capacitado para adaptarse a las circunstancias de un mundo que cambia demasiado deprisa. En definitiva, más sostenible; no solo porque es más barato, sino también porque se adapta con más facilidad a una demanda social en continua mutación.

Como se ha dicho en el mencionado Seminario de Volterra, el museo, bajo presión por las circunstancias desfavorables para todas las economías públicas, tiene dos opciones, ambas igualmente dignas: limitarse a su actividad principal y ofrecer un mínimo de servicios coherentes con su función, o “reinventarse radicalmente”. Lo más probable es que asistamos a ambos fenómenos, con museos que elegirán caminos más creativos y museos que moldearán sus actividades según los recursos de los que dispongan, a la espera de tiempos mejores.

Un ejemplo típico consiste en la diferente evaluación de los programas de exposiciones temporales: muchos las consideran ya inviables (sobre todo por la presencia de los llamados “blockbusters”) a tenor de sus presupuestos, cada vez más reducidos, y de la disminución de patrocinadores; y otros, las consideran como más necesarias que nunca para no perder cuotas del mercado, visibilidad y capacidad de implicar a nuestros visitantes en la vida del museo, incluso visto desde una perspectiva financiera.

No creo que a día de hoy se puedan formular unas previsiones precisas y fiables sobre las tendencias que prevalecerán, pero quiero expresar mi acuerdo con la provocación lanzada por Jorge Wagensberg, director científico de la Fundación “la Caixa” de Barcelona y creador de Cosmocaixa, en una reciente conferencia europea en el museo DASA, de Dortmund: “En esta época repleta de nuevos desafíos para los museos, no tenemos que confundir el rigor científico con el *rigor mortis*”. Una llamada a la necesaria apertura intelectual y a una mayor predisposición para asumir riesgos, imaginar nuevos *modos de ser* de un museo y responder a la pregunta planteada en el título de un reciente libro de Robert Janes, editor ejecutivo de la revista *Museum Management and Curatorship: Museos en un mundo turbulento: ¿Renovación, intrascendencia o colapso?* (Routledge, Abingdon, 2009).

Un museo sostenible nunca debería ni podría ser irrelevante.

El museo, bajo presión por las circunstancias desfavorables para todas las economías públicas, tiene dos opciones, ambas igualmente dignas: limitarse a su actividad principal y ofrecer un mínimo de servicios coherentes con su función, o “reinventarse radicalmente”