

La gestión de un museo estatal en un contexto de modernización del estado. El Museo Histórico Nacional de Chile

Bárbara de Vos Eyzaguirre¹
Museo Histórico Nacional²
Santiago de Chile

Barbara de Vos Eyzaguirre es profesora de Historia, Geografía y Educación Cívica en la Pontificia Universidad Católica de Chile y Magister en Historia de Chile por la Universidad de Santiago. Entre 1990 y 1997 se dedicó a la docencia universitaria y a la investigación. Desde 1997 es directora del Museo Histórico Nacional de Chile y miembro del Consejo Nacional de Monumentos. Formó parte de la dirección de la Fundación Tiempos Nuevos en representación de la DIBAM entre los años 2000 y 2006. Ha publicado *El Paradigma de la Industrialización en Chile, 1860-1875* y numerosos guiones museográficos.

Resumen: El tránsito de un Museo Histórico Nacional de casi secular tradición centrada en las colecciones a un museo dinámico centrado en las personas, no es ciertamente, un camino fácil y expedito. La modernización de la gestión, en consonancia con similar proceso iniciado por el estado de Chile, incorporando la participación de los usuarios y del uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) y de los servicios virtuales, han generado un recorrido tan trabajoso como apasionante. El artículo aborda sus objetivos y etapas, y dentro de cada una de ellas los tropiezos y logros más significativos, entre los cuales destaca el compromiso y energía de los funcionarios que trabajan en un espacio en que la adaptación a las nuevas necesidades de los usuarios, y el cambio consiguiente, se han instalado definitivamente.

Palabras clave: Modernización, gestión, trabajo, usuarios, estado, Chile.

Abstract: The path for a shift from a National Historic Museum of a tradition of almost centuries, focused on collections, to a dynamic museum centred on persons, is hardly easy and clear. Modernisation of management, in line with a similar process initiated by the Chilean State, incorporating user participation and employing Information and Communication Technologies (ICT) and virtual services have involved a passage which has been as laborious as exciting. The article deals with its aims and phases and, within each of these, the most significant obstacles and achieve-

ments, notably the commitment and energy of the state servants working in a space in which the adaptation to new user needs, and the resulting change, have been implanted definitively.

Key words: Modernisation, management, work, users, state, Chile.

Existe un antiguo dicho que nos recuerda que resulta más fácil torcer un hierro que cambiar una costumbre. Nada podría resultar más acertado a propósito del proceso de modernización del Museo Histórico Nacional de Chile. Modificar formas tradicionales de trabajo de largo asiento, en una institución casi centenaria, requiere, sin lugar a dudas, un esfuerzo superior, pero a la postre resulta también, infinitamente gratificante, útil y socialmente recompensado.

A comienzos de los años noventa, al inicio del proceso de recuperación de la democracia en Chile, se hizo patente la necesidad de hacer más eficiente la gestión del Estado que, claramente, estaba a la saga del proceso de modernización y globalización en que se insertaba, con éxito de contexto, la sociedad chilena.

El estado entonces, da inicio a una audaz reingeniería en su administración, la misma que influenciaría de forma muy determinante el trabajo de todos los órganos de gobierno planteando objetivos realistas en las propias organizaciones, de forma transversal y abarcando los niveles central, regional y local. El énfasis propuesto en esa época, que se mantiene aún vigente, fue concebir un estado al servicio de las necesi-

¹ Correo electrónico: barbara.devos@mhn.cl

² www.museohistoriconacional.cl



1. Museo Histórico Nacional de Chile. © Museo Histórico Nacional de Chile.

dades de la gente, de acuerdo a un diseño general centrado en el usuario, formulando para ello un sistema de gestión estratégica y de aplicación de diversas herramientas de gestión y manejo de recursos humanos. Indudablemente este proceso tiene un profundo nivel de implicación para el conjunto de la institucionalidad del Estado de Chile en general, y para el Museo Histórico Nacional en particular.

El Museo Histórico Nacional está ubicado en el corazón de Santiago de Chile, en su plaza de armas, y fue inaugurado en 1911 sobre la base de antiguas colecciones. Actualmente forma parte, junto a los restantes museos nacionales, regionales y especializados, de la Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos (DIBAM), la que depende, a su vez, del Ministerio de Edu-

cación. Es un museo estatal, emplazado en un edificio patrimonial (Palacio de la Real Audiencia) que alberga variadas colecciones compuestas por alrededor de setenta mil objetos, más un archivo fotográfico de carácter histórico cercano a las cien mil imágenes y una biblioteca especializada con siete mil títulos. Trabajan veinticinco funcionarios, cuyo promedio de edad es de cuarenta y tres años que atienden a una cifra cercana a los ciento cuarenta mil visitantes al año y en poco más de una década, ha cambiado su gestión de una manera profunda y definitiva.

A partir del año 1996 tanto la Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos³ así como el museo, en el marco de un proceso participativo y convocante, redefinieron su misión y establecieron una planificación

Un museo histórico es una parte vital de la memoria de la comunidad a la que pertenece y como tal debe, como requisito de vigencia y sobrevivencia, adaptarse a la forma y modos en los que esa sociedad construye su memoria y recrea su pasado

³ www.dibam.cl

estratégica quinquenal con metas y objetivos de revisión anual que incluyeron -ampliándolos por cierto- la misión y objetivos establecidos en el año 1929⁴ los que habían permanecido, desde entonces, prácticamente inalterados. Desde esa fecha datan también los esfuerzos por realizar un diagnóstico descarnado del estado de la cultura y del patrimonio cultural en relación a las expectativas y necesidades de la ciudadanía de manera de configurar una «oferta» cultural atractiva y pertinente.

Fruto del trabajo descrito, se llegó a la definición de nuestra misión como una institución patrimonial cuyo fin último es «facilitar a la comunidad nacional el acceso al conocimiento y recreación de su historia, a través del acopio, conservación, investigación y difusión de los diversos elementos tangibles e intangibles que forman parte del patrimonio histórico de Chile». Quedaron implícitos en esta definición de misión, aspectos de particular relevancia. Comunidad nacional no se refiere a los nacionales, constitucionalmente hablando, sino que se refiere a una comunidad de personas que permanente o transitoriamente se encuentran en el país, y también los usuarios remotos que acceden a los contenidos digitales a través de la red virtual. El logro de esta misión conlleva el cumplimiento de objetivos a medio plazo entre los que se destacan los siguientes:

- a) Incrementar la cobertura y mejorar la calidad de atención a los usuarios presenciales y virtuales.
- b) Poner el museo a disposición de la comunidad, como un espacio de reflexión, información, esparcimiento y educación en torno al Patrimonio histórico de la nación.
- c) Incrementar los recursos y las acciones tendientes a mejorar la conservación, preservación y restauración de las colecciones del museo.
- d) Ampliar el conocimiento y la difusión del Patrimonio histórico nacional, a través de investigaciones, exposiciones y publicaciones.

Para el adecuado y oportuno cumplimiento de estos objetivos se establecieron líneas



2. Reunión de trabajo, Museo Histórico Nacional. © Museo Histórico Nacional de Chile.

de trabajo que permitieran ir avanzando sostenidamente en su logro, evaluando su cumplimiento en su expresión cuantitativa. Esto se tradujo en que año tras año se contó con «duros» indicadores de gestión conocidos y consensuados, de cumplimiento obligado, sometidos a la auditoría de las autoridades y que sirvieron de argumento definitorio a la hora de la asignación presupuestaria. Paralelamente, se introdujeron novedosas modalidades de gestión a través de proyectos transversales emprendidos por el museo en conjunto con otras unidades de la Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos, superando de esta manera la parcelación y enclaustramiento tan propio de la «cultura organizacional» de los museos.

Desde el inicio del proceso de modernización del museo quedó muy claro que el antiguo organigrama resultaba del todo ineficiente para la etapa recién emprendida. Responder a las nuevas exigencias planteadas requería de una nueva «cultura organizacional», para enfrentar el quehacer del museo. Para ello se definió una estructura organizacional de trabajo que superaba la relación directa que establecían los encargados de colecciones, biblioteca y los distintos departamentos que se vinculaban directamente con la dirección. No existía la práctica del trabajo

en equipo, y cuando éste se daba, más bien respondía a empatías personales que a una directriz al respecto. Como resultado, el manejo de la información era deficiente y la toma de decisiones recaía por completo en la dirección. Nos encontramos ante una estructura jerárquica vertical, centralizada y tradicional que no fomentaba tampoco una adecuada gestión del conocimiento inherente a una institución patrimonial como es el museo.

Para afrontar esta situación se reformuló la estructura organizativa del museo en áreas de gestión, permitiendo con ello «funcionalizarla», disminuir la diferenciación vertical y la centralización en la toma de decisiones, favoreciéndose el trabajo en equipo para la toma de decisiones institucionales, una planificación estratégica, y una eficiente asignación de los recursos. Como innovación más relevante se contempló la creación de tres subdirecciones encargadas de la coordinación de cada área: Patrimonio; Administración, Finanzas y Personal; y, Extensión y Educación.

Cada una de ellas asume como principal responsabilidad gestionar adecuadamente los procesos respectivos de su área en coordinación con sus equipos de trabajo, permitiendo una mejor planificación, organización de tareas y evaluación de

⁴ Decreto Fuerza de Ley, número 5200, de 18 de noviembre de 1929, por el que se crea la Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos (DIBAM) de Chile.



3. Plaza de Armas y vista del Palacio de La Real Audiencia, hoy sede del museo, publicado por Furne, París.

resultados más precisa. A su vez, cada una de las subdirecciones se relaciona transversalmente, según sus necesidades y proyectos, además de asesorar en conjunto a la Dirección del museo para la toma de decisiones. De esta manera se potencia una sinergia más productiva y eficiente, reforzándose, además, la conformación de equipos de trabajo capaces de construir líneas de trabajo a largo plazo, validados internamente.

Los resultados no tardaron en aparecer. Por ejemplo, al establecerse las líneas de trabajo de la Subdirección de Patrimonio, se vio la necesidad de crear, primero a modo de proyecto y después de forma definitiva, la Oficina de Documentación y Registro Patrimonial. Posteriormente se publicó, por primera vez en la historia del museo, una política de colecciones de MHN, y más tarde maduró un nuevo concepto en el trabajo de las colecciones, que fue definido como *El manejo integral de colecciones* (2005) que contempla como estrategia en la gestión de colecciones, la conservación preventiva y la documentación. Los depósitos del museo, contenedores, rotulados identificatorios y su manejo han sido otro aspecto abordado con un trabajo profesional de excelencia y regulado por estándares internacionales.

En esta misma etapa se formularon proyectos que hoy son una realidad, y que buscaron responder a la necesidad de ofrecer contenidos virtuales en la red y de aportarlos a la educación de los chilenos cualquiera que sea su edad y lugar de residencia.

Destaca, en primer lugar, el Catálogo⁵ Fotográfico que pone a disposición del público en Internet una selección de más de veinte mil imágenes del Archivo Fotográfico del museo accesibles y adquiribles vía Web. El Archivo Fotográfico contiene alrededor de cien mil fotografías. Con esto se resuelven, de manera conjunta dos problemas igualmente urgentes: la necesidad de conservación -negativos extremadamente frágiles, manipulación de originales y crear un segundo soporte digital- y, permitir la difusión y accesibilidad a la comunidad de un rico patrimonio visual. También se ha puesto a disposición del público el Catálogo Biblioteca Museo Histórico Nacional⁶. Para su confección se catalogó la rica colección bibliográfica del museo con el sistema ALEPH, considerándose en etapas posteriores la disposición de los volúmenes en formato digital.

El Museo Histórico Nacional ofrece, en su página Web una serie de servicios de información, gestión de contenidos y servicios en línea al día, entre los cuales destaca la posibilidad de que cualquier profesor del

sistema escolar pueda acceder a una visita guiada especializada para sus alumnos y contar con material de apoyo como las guías didácticas, según edades y períodos históricos. Para el público en general, especialmente para el chileno que vive en lugares apartados de nuestra extensa geografía, se encuentran disponibles los objetos destacados de las colecciones y una visita virtual por las principales salas, así como las principales efemérides y otros datos de la historia de nuestro país que resultan de interés general.

Desde el enfoque de «museo centrado en el usuario» se ha diseñado una nueva señalética más adecuada y ergonómica, con soportes de gráfica y distintos niveles de lectura de los contenidos en las salas de exposición. Pensando en el público extranjero, se han incorporado sistemas de traducción en *mp3* que explican la totalidad de la exhibición renovada, atractiva y vigente en términos museográficos.

En Chile el proceso de modernización del Estado continúa en marcha, y en el Museo Histórico Nacional nos encontramos en pleno proceso de trabajo. Contamos con un Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) que año tras año, compromete al museo en diferentes áreas tales como evaluación, satisfacción de usuarios, finanzas, proyectos innovadores, etc. Pero sin lugar a dudas, el cambio más radical que se ha verificado, es un enfoque nuevo y compartido en el trabajo cotidiano, en el que los requerimientos de eficiencia en la gestión y en el gasto, han ido aparejados a la inclusión de la participación y necesidades de los usuarios en el diseño e implementación de las políticas.

Un museo histórico es una parte vital de la memoria de la comunidad a la que pertenece y como tal debe, como requisito de vigencia y sobrevivencia, adaptarse a la forma y modos en los que esa sociedad construye su memoria y recrea su pasado. Estamos en pleno proceso de aprendizaje y adaptación, y como somos concientes de que en nuestras sociedades, lo único permanente es el cambio, esperamos ser muy fieles a nuestro espíritu y muy volubles con nuestros métodos y herramientas.

⁵ www.fotografiapatrimonial.cl

⁶ <http://www.bncatalogo.cl/>