

LA ORGANIZACIÓN DE LOS MUSEOS EN EL REINO UNIDO

La National Gallery de Londres

Rocío del Casar Ximénez¹

Museo Nacional del Prado

Madrid

Resumen: Los museos británicos se organizan de manera diferente a como lo hacen en España. Comenzando con un análisis no exhaustivo de la organización de los museos en el Reino Unido y su dependencia orgánica, prosigue con el caso particular de la National Gallery de Londres. Sirva todo ello para lograr una breve visión de los museos ingleses y entender su organización actual como respuesta a las necesidades que la sociedad multicultural inglesa reclama de este tipo de instituciones para el siglo XXI.

Palabras clave: Organización interna, museos ingleses, National Gallery de Londres.

Abstract: British museums are organised and managed in a different way than in Spain. Starting with a brief analysis of the organisation of UK museums and their relationship to centralised government bodies, I will focus on the example of the National Gallery in London. The aim of this analysis is to give a short comprehensive explanation of the current situation of British museums and how they have adapted their internal structures to respond to the needs of the XXIst century multicultural society.

Key words: Organisational structure, British museums, National Gallery of London

Rocío del Casar es funcionaria del Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos destinada en el Museo Nacional del Prado, donde trabaja en la Dirección Adjunta de Conservación e Investigación. En 2003 estuvo al cargo de la organización de la exposición Tiziano, entre otras. El año pasado tuvo ocasión de conocer el funcionamiento de la National Gallery de Londres gracias a una estancia de formación e investigación llevada cabo en el marco del artículo 72 de la Ley de funcionarios civiles de 1964 que el Estado tiene previsto para su personal técnico.

Las siguientes líneas pretenden esbozar de manera somera el sistema de organización de los museos británicos en términos generales, dando cuenta especialmente del caso de la National Gallery de Londres. No quiere, pues, el presente artículo, establecer ningún tipo de juicio de valor acerca del sistema británico, ni mucho menos ponerlo en comparación con el sistema español de museos. Los retos de estas instituciones en un país multicultural como es el Reino Unido son seguramente diferentes a los que se enfrentan los museos en España. Sin embargo, el conocimiento, aunque sea esbozado, de su sistema organizativo, tal vez pueda servir para entender las diferencias.

Durante el último año he tenido la oportunidad de trabajar en la National Gallery londinense (figura 1), ocasión que me ha permitido conocer desde dentro la forma de trabajar de esta institución.

Como inicio de este recorrido baste señalar la naturaleza del vínculo entre los museos y la administración pública. Los museos nacionales británicos dependen sólo parcialmente de la financiación estatal y, aún así, ésta se encauza de manera sensiblemente distinta a cómo lo hace en nuestro país.

¹ Correo electrónico: rociodelcasar@hotmail.com



1. Fachada del edificio de la National Gallery visto desde Trafalgar Square, donde se aprecian el edificio histórico Wilkins y el Ala Sainsbury, así como la nueva entrada «Getty» con acceso a nivel de la calle (Foto: The National Gallery).

El principal órgano rector de los museos a nivel gubernamental es el Departamento de Cultura, Medios audiovisuales y Deporte (Department of Culture, Media and Sports, en adelante DCMS). Este órgano gubernamental -el equivalente a nuestro Ministerio de Cultura, antes de Educación, Cultura y Deporte- es el que rige el destino de los museos nacionales británicos y demás instituciones a él adscritas según los vínculos que más adelante veremos. A la cabeza se encuentra el Secretario de Estado, que vendría a ser nuestro ministro, de quien dependen tres «ministros»: el de las Artes, el de Medios Audiovisuales y Patrimonio y el de Deporte y Turismo.

El funcionamiento del DCMS se lleva a cabo por medio de un Secretario Permanente, tres Directores Generales, seis Directores de Área y dos Directores no ejecutivos que forman parte del Comité Consultivo de Gestión (Management Committee).

Este Ministerio de Cultura (DCMS) tiene bajo su cargo numerosos organismos e instituciones que no son parte intrínsecamente del entramado administrativo -su personal no está formado por funcionarios- y se conocen como Non Departmental Public Bodies (NDPBs, en adelante Entes Públicos). Son más de sesenta organismos públicos que dependen financieramente de DCMS entre los que se encuentran veintidós museos -como el British Museum o la National Gallery-; colecciones públicas -como la Wallace Collection- y organismos de gestión y asesoramiento

-como el Museums, Libraries and Archives Council (MLA), y al que denominaré Consejo de Museos para abreviar.

Su Ministerio de Cultura es pues responsable de definir la política gubernamental sobre las artes, deporte, lotería nacional, turismo, bibliotecas, industria de la música y el cine, libertad de prensa, licencias de exportación de bienes culturales, regulación de la propiedad intelectual, la Garantía del Estado (UK Government Indemnity), etc. Así como de conocer y registrar los sitios de interés histórico y monumental, entre otros.

La política de museos del Reino Unido

Los museos y galerías británicos se entienden como una fuente fundamental para la educación y la integración social dentro de una sociedad multicultural. Sobre esta base se ha asentado el principio de la gratuidad en el acceso a las colecciones públicas, medida introducida en diciembre de 2001 que ha supuesto un incremento de visitantes de un 72% en los dos primeros años, llegando a la cifra anual total de más de treinta millones de visitantes².

Cuentan con una unidad, The Museums & Libraries Sponsorship, cuya misión es asesorar tanto al gobierno como a los museos y galerías en materia financiera

² Fuente: página web DCMS
< http://www.culture.gov.uk/museums_and_galleries/default.htm >

y de establecimiento de políticas de funcionamiento interno y accesibilidad, entre otras.

Sin embargo todos los museos y galerías que dependen del DCMS se autogestionan por medio de patronatos independientes, la mayoría de los cuales son designados bien por el Primer Ministro, bien por la Secretaría de Estado conforme al informe de los especialistas independientes convocados al efecto.

En enero de 2005, la Ministra para las Artes, Estelle Morris, dio a conocer un plan para los museos británicos del siglo XXI³ que pretende que los cerca de tres mil museos y colecciones británicos fomenten un mayor y mejor acceso a sus colecciones, modernizando sus estructuras y servicios y unificando criterios de manera que se hagan todos una sola voz de cara a la sociedad. Una de sus propuestas consiste en favorecer los préstamos interinstitucionales para que colecciones no visibles en determinados museos puedan serlo en otros y queden al acceso del público. El objetivo principal del plan es, ante todo, hacer de los museos y colecciones instituciones vivas dentro de sus respectivas comunidades.

¿Cómo se financian los museos dependientes del Ministerio de Cultura (DCMS)?

El sistema de financiación británica resulta bastante complejo y solamente daré noticia de alguno de los varios medios de que se sirve cada institución para acceder a los fondos de financiación pública.

El Gobierno, por medio de su Ministerio de Cultura, define la política cultural a seguir por periodos de tres años. Los Entes Públicos deben adaptar, pues, su programa trienal de acuerdo a los principios establecidos

³ «Understanding the Future: Museums and 21st Century Life», se puede consultar en la propia página web del DCMS: www.culture.gov.uk

⁴ Para entender el concepto de «colecciones designadas», *vid.* más adelante. Es una clasificación que implica que cumplen determinados requisitos establecidos por el Consejo de Museos.

por DCMS a través de una serie de áreas clave computables -«Key Performance areas»- que abarcan aspectos como la accesibilidad, el fomento de la integración social o de la educación. Cada una de estas áreas se evalúa a partir de unos parámetros mensurables que, puestos por escrito, se hacen llegar a todas las instituciones para permitir una valoración objetiva del cumplimiento de los mismos a la hora de obtener financiación. Este presupuesto por trienios que reciben las instituciones se denomina *Grant in Aid*.

Aparte de estos fondos, digamos «estructurales», las instituciones autorizadas para ello, pueden optar a solicitar otros tipos de fondos para su financiación o la de alguna de sus actividades. Uno de ellos es el Wolfson Museums and Galleries Improvement Fund, constituido para mejorar la calidad de la exposición de los objetos, espacios públicos, control medioambiental o accesibilidad de los museos y galerías británicos. Pueden solicitarlo los veintidós museos y galerías dependientes directamente del Ministerio de Cultura (por ejemplo el British Museum, la National Portrait Gallery, y el Victoria & Albert Museum); las colecciones «designadas»⁴ de universidades (el Ashmolean Museum of Art and Archaeology de la Universidad de Oxford o el Fitzwilliam Museum de la Universidad de Cambridge); los museos de colecciones «designadas» y los museos regionales de colecciones «no designadas» que se definen en una recopilación hecha por el propio DCMS. Los proyectos presentados que cumplan los objetivos arriba mencionados para los que se dota la financiación son analizados por un grupo de expertos. Estas dotaciones se hacen anualmente.

Otros fondos se destinan a las actividades educativas, como el antiguo Education Challenging Fund o su actual versión destinada al renacimiento de los museos regionales que ha otorgado dos millones y medio de libras esterlinas para el fomento de sus programas educativos en las regiones.

El Consejo de Museos también proporciona otras fuentes de financiación, como por ejemplo, el

Designation Challenge Fund, establecido en 1999 para financiar a los museos no nacionales de colecciones «designadas» y cuyo objetivo es promover su excelencia, fomentar la colaboración y el patrocinio, y aumentar la calidad de sus servicios a través de acciones determinadas y de una evaluación constante.

El Consejo de Museos, Archivos y Bibliotecas (MLA), como señalé más arriba, es un órgano cuya misión es liderar la estrategia de los museos, archivos y bibliotecas, desarrollar sus capacidades, promover su modernización y la colaboración entre todos ellos para maximizar las inversiones públicas. Para realizar esta tarea de asesoramiento y definición de estándares (*best practices*), se publicó un plan a cinco años «Investing in Knowledge» (Invirtiendo en el Conocimiento), que pretende lograr que estas instituciones culturales sean vehículo de cohesión social, desarrollo económico, creativo, y de aprendizaje.

Uno de los pilares básicos es la revitalización de los museos regionales a través del Renaissance in the Regions programme. Para ello existen oficinas regionales de este organismo que lo acercan a la situación real y facilitan la definición de proyectos adecuados a cada área.

El Consejo de Museos también mantiene contactos con el mundo de los museos, archivos y bibliotecas a nivel nacional (coordinándose con órganos similares en Escocia, Gales e Irlanda del Norte) e internacional.

Asimismo se encarga de precisar los estándares para los museos -en materia de documentación, educación, diversidad cultural, accesibilidad a minusválidos, seguridad y riesgos, etc.-, de mantener el Registro de Museos -creado en 1988, revisado en 1995 y actualmente en revisión de nuevo-, o definir las colecciones «designadas».

El Registro de Museos es un instrumento de control para los museos y colecciones ingleses. Implica una evaluación anual de la institución registrada para comprobar que se cumplen las condiciones necesarias para mantenerse dentro de él.

El sistema de colecciones «designadas» nace en 1997 para identificar y celebrar las colecciones más relevantes conservadas en los museos ingleses no nacionales -cincuenta y dos a día de hoy-. Aparte de ser también un vehículo de control, las colecciones de este tipo pueden optar a una financiación particular para su desarrollo.

Igualmente, el Consejo de Museos, tiene a su cargo *Cornucopia*⁵, la base de datos que da acceso a las colecciones custodiadas en las instituciones culturales británicas, sean museos, bibliotecas o archivos (más de seis mil colecciones en 2000 instituciones), y permite hacer búsquedas por medio de Internet.

Por último destacar un programa diseñado para proteger el patrimonio arqueológico, el *Portable Antiquities Scheme*. Este programa pretende dejar constancia de todos los hallazgos arqueológicos fortuitos. Una base de datos accesible al público en general incluye estos hallazgos y facilita su localización datación y sobre todo registro, y en ella se incluyen los nuevos descubrimientos, implicando activamente al público general y fomentando por tanto la declaración de los descubrimientos.

La National Gallery de Londres

El panorama esbozado más arriba difiere en cierta medida del panorama de los museos españoles y se traduce asimismo en una organización interna de las instituciones diferente.

Dado que la financiación pública no cubre todas las necesidades de las instituciones, éstas han de conseguir los fondos necesarios por la vía de la financiación privada, o por la de la comercialización de sus productos. De ahí que las áreas de marketing, patrocinio y captación de fondos se hayan desarrollado tanto.

Veamos ahora cómo influye todo lo arriba expuesto en el caso de la National Gallery de Londres (en adelante NG).

⁵ www.cornucopia.org.uk



2. Velázquez, *Felipe IV cazando jabalíes*. La Tela Real (Foto: The National Gallery).

La NG es una de las instituciones museísticas mejor valoradas tanto en el Reino Unido como en el extranjero. Cuando el Museo de Arte Moderno de Nueva York emprendió la tarea de definir su proyecto de ampliación, sus conservadores analizaron distintas instituciones museísticas y llegaron a la conclusión de que la NG era el mejor modelo a seguir por varios motivos, entre los que destacaron los siguientes⁶:

- a) Por estar en una sola planta -curiosamente, la solución final adoptada por el MoMA se articula en varias plantas-
- b) Por su ordenación cronológica.
- c) Por ser fácilmente visitable en un día.

Creada en 1824 con una doble vocación: custodiar e incrementar las obras de arte para las generaciones futuras y servir de instrumento de enseñanza para la sociedad entera, ha sabido mantener ambas desde su gestación y es un referente mundial para los museos de bellas artes.

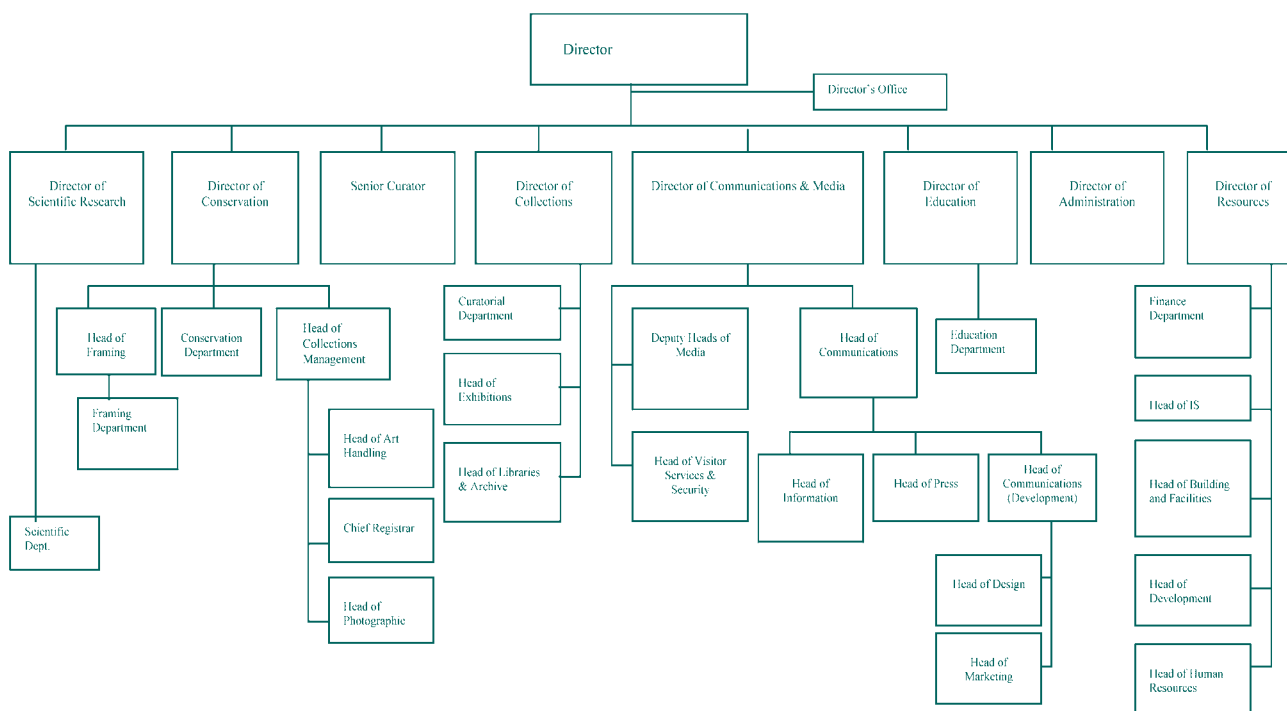
⁶ A partir de una presentación para el personal de conservación realizada por la Directora de Colecciones, la doctora Susan Foister.

Es una institución bandera para el resto de pinacotecas y colecciones británicas y, en muchos casos, ejerce de institución-madre para ellas. En ella se establecen muchas de las pautas que se aplicarán al resto y, al mismo tiempo, desarrolla programas de colaboración, sea a través de exposiciones temporales itinerantes, de programas de formación de profesores y profesionales de museos, sea por medio de proyectos conjuntos como el actual inventario general de las colecciones de arte británicas. La NG es, en definitiva, un punto de encuentro.

Su actual organización interna responde en gran parte al incremento de funciones atribuidas a las instituciones museísticas, fruto del creciente interés de la gran masa social por este tipo de oferta de ocio y del propio desarrollo de la sociedad británica y su concepto de disfrute del patrimonio público.

De cualquier manera, es cierto que a los museos se les exige responder a numerosas necesidades no siempre fáciles de conciliar con unas instituciones que, por deficitarias, resultan difíciles de sostener económicamente. En el Reino Unido, pese a que se entienden los museos sobre todo como una inversión cultural, no por ello se les exigen menos cuentas y transparencia con relación a

MANAGEMENT STRUCTURE NG



3. Organigrama de la National Gallery (Foto: The National Gallery).

su gestión. Sirva de ejemplo la recientemente aprobada acta para la Libertad de Información «Freedom of Information Act», que entró en vigor el 1 de enero de 2005, y que obliga a todas las instituciones públicas a facilitar cualquier tipo de información solicitada, con las salvedades necesarias por motivos de seguridad y que las ha obligado a poner al día sus archivos y hacerlos accesibles incluso digitalmente.

Un hito en la historia de la organización de *la NG*, lo marca la restauración de una pintura española, *La Tela Real de Velázquez* (NG197) (figura 2). En 1853, se llevó a cabo la restauración de esta obra de gran formato, a consecuencia de la cual y según relata el exhaustivo informe⁷, resultó dañada. Un grito unánime de la parte de expertos y de toda la sociedad británica ante semejante intervención, provocó la creación de nuevos órganos de gobierno, organización e intervención de la galería londinense, que permitieran un mayor y mejor control de lo que en ella se hacía. Desde ese momento, se establecieron mecanismos para la recopilación y archivo de los documentos y actas del trabajo diario de la institución, que se han conservado hasta ahora.

A raíz de este problema -que finalmente no fue tan grave según se está comprobando en la restauración de la obra en curso en sus propios talleres de restauración con motivo de su inclusión en la exposición sobre Velázquez del próximo otoño-, se logró establecer una organización interna que respondiese a las necesidades de la entonces en pleno desarrollo NG.

En la actualidad, la National Gallery se organiza según una estructura jerárquica en la que los órganos directivos principales son el Patronato (*Trustees*) y el director del museo (figura 3). Del director dependen los demás departamentos, que tienen siempre a la cabeza a un jefe de área respectivo.

Esta estructura piramidal se acompaña de un personal numeroso (alrededor de cuatrocientas personas). Todos los miembros del mismo cuentan con una definición exhaustiva por escrito de las obligaciones del puesto de trabajo y sus responsabilidades.

Cada departamento habrá de ocuparse de su área y coordinarse con el resto. En la NG, esta coordinación se

⁷ Puede ser consultado en el Archivo de la National Gallery, Microfilm NG15/3: *Report of Select Committee on the N.G.* (1853: 276-7 y 346-353). Para más información acerca del informe de 1853, *vid.*, entre otros, Holmes (1924: 13-30).



4. «The Link», corredor aéreo que comunica ambos edificios y permite apreciar la diferencia entre ambas zonas, por ejemplo en la instalación de las colecciones (Foto: The National Gallery).

lleva a cabo por medio de una política de comunicación interna y del trabajo a partir de grupos y comités, que alcanzan el número de veinte y están formados por entre cuatro y diez miembros. Estos grupos reúnen a las partes implicadas en la toma de decisiones relativas a cualquier aspecto del trabajo de la galería. Así existe un comité para la iluminación de las salas, un comité para la señalización, otro para las exposiciones temporales, otro para decidir los correos que acompañan a las obras fuera del museo, etc.

La comunicación y los flujos de información entre todas las áreas de la NG son constantes. Todo el personal está conectado en línea por medio del ordenador a través de varias unidades compartidas en red donde se vuelca la información relevante para el resto de departamentos. Una de estas unidades conecta a los miembros del

departamento, en otra se vuelca la información de cada departamento que pueda resultar de interés para el resto. Por último en otra se recogen los proyectos interdepartamentales, a los que solo tienen acceso los miembros que participan de ese proyecto.

Además de estas redes, semanalmente y, a través del correo electrónico interno, llega la información más relevante relativa a los movimientos de las obras dentro y fuera del museo, actividades educativas o sociales que vayan a tener lugar durante la semana, posibles incidencias en el sistema de ventilación o iluminación, etc., sin olvidar cualquier aviso de seguridad necesario.

Cada departamento se reúne semanal o mensualmente para una puesta al día de sus actividades. Por otro lado hay charlas mensuales para todo el personal (*Staff Talks*), a cargo de algún miembro relevante de la institución como el propio director, en las que se da noticia de los proyectos de la Galería a todos sus miembros -entre otros asuntos durante estas *staff talks* el Director explicó la reforma llevada a cabo durante el 2004 y 2005 de los accesos desde Trafalgar Square-.

La NG es una institución en constante análisis y revisión. Resulta curioso que nunca se dan por satisfechos de su propio trabajo y siempre buscan nuevas soluciones. No solamente todos sus miembros estudian y evalúan sus resultados y la consecución de sus objetivos periódicamente, sino que solicitan consultorías externas para mejorar constantemente su respuesta a las necesidades de su público. En este sentido cabe destacar el proceso de modernización y ampliación de sus instalaciones emprendido hace años, uno de cuyos más notables frutos fue el Ala Sainsbury, abierta en 1991 (Amery, 1991) que dotó a la NG de nuevos espacios tanto para la colección permanente como para las exposiciones temporales, así como de espacios para los visitantes (salas de conferencias, auditorio, cafetería y restaurante, zona de acogida, guardarropa, mostrador de información y tiendas) y que le dio un aspecto bien distinto del edificio histórico (figura 4). Este proceso de actualización y adecuación de espacios ha continuado en los últimos

años. Como comentaba más arriba, durante el 2004-2005 se concretó en la apertura de una nueva entrada al edificio histórico desde Trafalgar Square a nivel de calle para facilitar el acceso a personas con minusvalías físicas, además de la reforma de la entrada principal e inclusión de nuevos servicios para los visitantes (figura 1).

La misma exposición de las obras es cuestionada constantemente. Durante el año 2004 llevaron a cabo pequeñas modificaciones en la exposición de las obras, pero especialmente cambiaron el sistema de señalización interna, introduciendo paneles de contextualización de sala -antes inexistentes- y unificando la grafía y los criterios para la redacción de todos los textos (figuras 5 y 6).

Sin querer extenderme demasiado me gustaría dar alguna pincelada de cada departamento de manera general, y de los proyectos más significativos que emprenden.

En la actualidad, el área de Documentación está en un momento clave de desarrollo. Cuenta con un personal proporcionalmente escaso (dos personas), pero se alimenta del trabajo de otras muchas áreas y, particularmente, de la ya mencionada organización interna de la Galería por la que todo queda documentado y archivado física o electrónicamente. Durante mi estancia se llevó a cabo un ejercicio, la Digital Collection Information Strategy, que implicó a casi todos los departamentos con la intención de conocer qué tipo de documentación, dónde y cómo se conservaba, qué información se quería preservar, compartir y hacer accesible y sobre qué aspectos. La NG cuenta con varias bases de datos, todas ellas se van a unificar y hacer accesibles internamente (y externamente cuando proceda). Como en otros muchos museos ingleses y americanos, se constituirá un motor interno de búsqueda tipo «Google» que permitirá localizar todo lo relativo a cualquier aspecto de las colecciones y el trabajo de la institución⁸.

Un primer paso ha sido el desarrollo del programa ArtStart que, a través de unas terminales situadas en



5. Sala 30, La Galería Española dentro del edificio histórico Wilkins con las nuevas cartelas (Foto: The National Gallery, London).



6. Sala 56, la Galería de los Primitivos Flamencos en el Ala Sainsbury (Foto: The National Gallery).

la galería, de forma interactiva, proporciona al visitante un mayor nivel de detalle en la información sobre las obras, permitiéndole incluso organizarse la visita a su gusto.

El departamento de Conservación se organiza de la siguiente manera: a la cabeza se encuentra la Directora de Colecciones, de quien dependen a su vez los conservadores, Exposiciones y Biblioteca-Archivo.

El departamento de Conservación se articula por colecciones y éstas por escuelas nacionales y cronológicamente. Además de los nueve conservadores reponsables de cada colección, existen tres conservadores ayudantes, que apoyan a todos los conservadores, cada uno de ellos para un periodo cronológico

⁸ Vid. a estos efectos la magnífica página web del Museo Victoria and Albert: www.vam.ac.uk



7. Reconstrucción del *Camerino d'alabastro* de Alfonso d'Este en la exposición *Titian* celebrada entre el 19 de febrero y el 18 de mayo 2003 (Foto: The National Gallery).

definido -uno para el periodo medieval y hasta el siglo XVI; otro para los siglos XVII y XVIII y por último el ayudante para el siglo XIX-. A ellos se suman dos ayudantes de museos que son jóvenes especialistas a los que se contrata por periodos de dos años para formarlos como futuros conservadores de museos.

La sección de Exposiciones es un área relativamente pequeña cuya principal función es la de coordinar a todos los departamentos implicados en la organización de una exposición: Conservador-Comisario, Movimiento de Obras de arte («Art Handlers»), Registro de obras de Arte («Registrars»), Diseño, Prensa y Comunicación, Nuevas Tecnologías, Educación, Seguridad y Vigilancia, Patrocinio, Financiero y National Gallery Company (compañía privada asociada a la National Gallery que gestiona los derechos sobre las imágenes de la Galería, realiza sus publicaciones y productos para la venta en las tiendas que posee dentro de la propia Galería, entregando parte de los beneficios de todo ello a la NG).

La división del trabajo en una institución de este tamaño requiere ante todo coordinación, de manera que alguien tenga una idea global de todo el proyecto, en

este caso, Exposiciones. Cada proyecto expositivo se prepara durante un mínimo de 3 a 6 años, y con la participación de todas las áreas arriba mencionadas desde la gestación del proyecto, dando lugar a intercambios de ideas muy fructíferos.

La NG tiene un apretado programa expositivo anual, que incluye hasta tres exposiciones principales en las salas reservadas para ello en el Ala Sainsbury, uno de cuyos objetivos principales es generar atención y visitantes que propicien la recaudación de fondos, sea de forma directa (venta de entradas y productos asociados), sea de forma indirecta (patrocinios para la muestra o que surgen a raíz de la buena imagen de la misma, etc.) (figura 7). El programa de exposiciones temporales se completa con otras más pequeñas y gratuitas en la Galería Sunley, y por las exposiciones de contextualización de su sala número 1. Por otro lado, cada dos años organizan una estancia de un artista contemporáneo, el Associate Artist Scheme, al final de las cuales expone la obra realizada tomando como inspiración la NG y sus colecciones (programa muy exitoso y que pone a la NG en contacto con el arte actual).



8. Sala 4 de la Exposición *Caravaggio: The Final Years* celebrada entre el 23 de febrero y el 22 de mayo 2005 (Foto: The National Gallery).

A propósito de las exposiciones, quisiera señalar los problemas de las salas dedicadas a las mismas, situadas en el sótano del Ala Sainsbury y de espacios poco flexibles. Algunas muestras se ven favorecidas por su ambiente recogido y la ausencia de luz natural (figura 8), mientras que a otras simplemente les perjudica, como sucedió en el caso de la exposición sobre Tiziano de 2003 (figura 7). Un problema añadido viene dado por la propia naturaleza del Ala Sainsbury, que, como su propio nombre indica, fue construida gracias al patrocinio de los benefactores Sainsbury⁹. A la hora de cambiar el uso de los espacios, las condiciones del patrocinio se modifican asimismo, entrando en unos conflictos de intereses difíciles de conciliar. En esta misma situación se encuentran todos los espacios de la NG que han sido patrocinados con una finalidad determinada y que ahora resulta difícil cambiar.

La Biblioteca y el Archivo se enmarcan en el área de Conservación por ser un recurso fundamental para el trabajo de investigación. Tienen un sistema particular de catalogación ideado por su directora, que se adapta a las características de sus fondos y es de gran utilidad a la hora de hacer búsquedas bibliográficas, pese a que

no tienen digitalizado su catálogo de libros por falta de fondos. Dentro de la Biblioteca se encuentra la colección de diapositivas (*Slide Library*), que cuenta con un espacio particular con peines archivadores y mesas de luz y que es un recurso único para los conservadores y ponentes a la hora de preparar sus conferencias.

El departamento de Restauración tiene también mucho peso en la estructura de la galería. Aparte de los restauradores, tanto de pinturas como de marcos, de él dependen las áreas de *Registrars*, *Art Handlers* y el Servicio Fotográfico. De esta manera todo lo relativo al manejo de las obras queda controlado por una misma persona evitando manipulaciones innecesarias.

El Registro de Obras de Arte organiza su trabajo en función de dos áreas bien diferenciadas: Colección Permanente y Exposiciones Temporales. En cuanto a la

⁹ Parece ser que, tras muchas discusiones a alto nivel dentro de la NG y pese a las condiciones de patrocinio del Ala Sainsbury que implican que se celebrarán las exposiciones temporales en las salas en ella creadas al efecto, la exposición sobre Velázquez que preparan para el otoño de 2006 podrá instalarse en las salas de colección permanente, sin que sirva de precedente para futuras muestras temporales.

segunda, realizan las funciones que en otras instituciones, como el Museo del Prado, se llevan a cabo por el departamento de Exposiciones. Esta manera de organizarse tiene sus ventajas (todos los movimientos dentro y fuera del museo son controlados desde un mismo despacho) e inconvenientes (Registro se encarga de toda la gestión de los préstamos por exposición temporal una vez han sido aceptados por el prestador. Esto provoca ciertas confusiones y duplicidades en la gestión con el comisario y con el departamento de Exposiciones).

Los *Art Handlers* son un grupo numeroso dedicado al movimiento físico de las obras, pero que está cualificado para definir las pautas y materiales a utilizar a la hora de mover las obras dentro y fuera del museo, en coordinación con las áreas de Registro y Restauración. Ésta última trabaja también estrechamente con el departamento Científico, puntero en todo lo relacionado al análisis de las obras de arte y a la creación de instrumentos para facilitar los mismos.

En lo referente al área de Comunicaciones y Nuevas Tecnologías, se ha de destacar que cuentan con un personal muy numeroso subdividido por áreas definidas: prensa, *website*, *ArtStart*, diseño, marketing y servicio de información al visitante (que cuenta con puntos de información distribuidos en las varias entradas a la Galería).

Por último, pero no menos importante, está el departamento de Educación. En él se llevan a cabo programas variados dirigidos a las distintas audiencias de la galería, como los programas especialmente diseñados para los discapacitados, incluyendo los visuales. Un programa de adultos, con actividades gratuitas (charlas de diez minutos por parte de algún miembro del personal del museo delante de una obra de la colección; conferencias a mediodía o visitas guiadas) y de pago (ciclos de conferencias vinculados a las exposiciones temporales; talleres de creación artística o literaria); un programa para los colegios (en que se incluyen actividades que vinculan la colección con el currículo escolar del alumnado de todas las edades), y para sus profesores (formación de

profesores de secundaria para introducir el arte dentro del currículo escolar), y un programa para las familias y para aquellos que no acuden a la NG («Outreach Programs»). La NG no sólo atiende a los visitantes que acuden a ella, sino que también sale a buscar a su público y participa en programas sociales con grupos marginales o con dificultades para hacerles llegar el arte y facilitar su integración.

En definitiva, según he tratado de exponer en las líneas precedentes, los museos y colecciones británicos han adecuado su organización interna a las necesidades de nuevos servicios que la sociedad demanda, no solo de disfrute de esta oferta de ocio cultural, sino también de claridad en cuanto al uso de recursos públicos. En este sentido han dado un paso más en la implicación activa de la sociedad en la necesidad de contribuir con fondos privados para mantener los tesoros culturales accesibles al público (véase por ejemplo la campaña de 2003-2004 en la NG de captación de fondos para comprar la *Virgen de los Claveles* de Rafael y evitar que saliera del país en subasta pública). Todo lo cual ha supuesto la creación de nuevas estructuras y el desarrollo de departamentos -como Patrocinio, Exposiciones o Educación-, para facilitar la interacción con la variopinta y multicultural sociedad británica que acude y disfruta de estas instituciones como una oferta más de ocio. Los museos y colecciones británicas han sabido adaptarse al cambio y tratan con ello, no solo de captar más público sino de participar activamente en los procesos educativos y de integración social. El caso de la National Gallery, dentro de los Museos de Bellas Artes, es significativo de este proceso de cambio y adaptación en los museos del Reino Unido y, a través del esbozo de sus distintos departamentos y áreas, se puede observar cómo esta institución se reinventa cada día para dar un mejor servicio a la sociedad.

BIBLIOGRAFÍA

AMERY, C. (1991): *The National Gallery Sainsbury Wing. A Celebration of Art and Architecture*, Londres, National Gallery.

COLIN, J. (2002): *The Origins and History of the National Gallery, 1753-1860*, Tesis Doctoral, Universidad de Cambridge. Copia en la biblioteca de la National Gallery de Londres.

GOULD, C., (1974): *Failure and Success. 150 years of the National Gallery: 1824-1974*, Londres, National Gallery.

HOLMES, Ch. (1924): *The Making of the National Gallery*, Londres, National Gallery.

LEVEY, M. (1957): *A Brief History of the National Gallery*, Londres, National Gallery.

LEVEY, M. (1974): *The Working of the National Gallery*, Londres, National Gallery.