



# Los museos ante el cambio de paradigma

Laura Adriana González Eguiarte

**Palabras clave:** pandemia, enfoque comunitario, modelos participativos, gestión

## RESUMEN

Este artículo de opinión expone, como si se tratase de una infección, la situación general de los museos previa a la pandemia y las afectaciones que la contingencia sanitaria ha provocado en este sector. Procede a relatar la experiencia particular de Museo Soumaya y su estrategia de seguridad y difusión para paliar las consecuencias del confinamiento. Finalmente, especula acerca del futuro de los museos y propone que su supervivencia radica en un cambio de enfoque: de lo masivo a lo comunitario. Asimismo, prevé el fin de las exposiciones taquilleras para dar paso a modelos de gestión más participativos y atentos a las necesidades particulares de los visitantes.

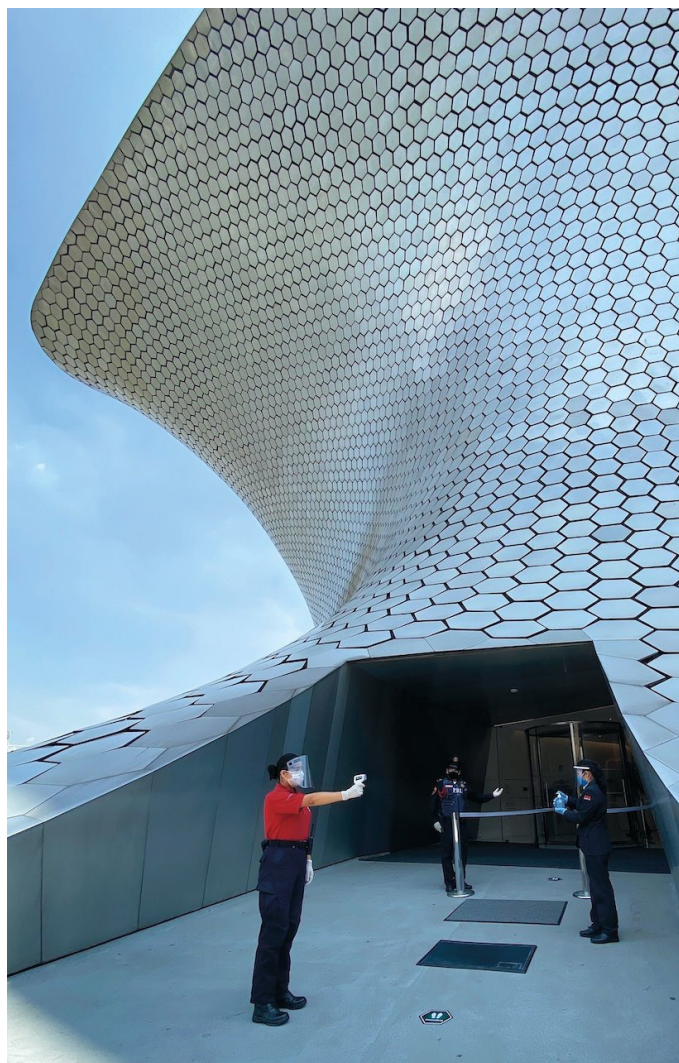
**Cómo citar:** González, L.A. (2021). *Los museos ante el cambio de paradigma*, Más Museos Revista Digital, Año 3, no. 4, enero-junio, 2021.



## LOS MUSEOS ANTE EL CAMBIO DE PARADIGMA

Como en todo el orbe, la pandemia del SARS-CoV-2 ha dado un golpe definitivo a la premisa presencial dentro del espacio público y, aún en la era del conocimiento, ha devenido en un escenario distópico. El 11 de marzo de 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró la pandemia y ese mismo mes, la mayoría de los museos y demás espacios públicos del mundo cerraron sus puertas en una prolongada cuarentena que duró más de 5 meses. Paulatinamente, con múltiples medidas, estrictos protocolos sanitarios y aforo reducido, estos recintos volvieron a operar hasta cerrar sus puertas de nueva cuenta a mediados de diciembre. En el 2021 la mayoría de los espacios museales continúa solo con una oferta virtual.

Aún con las vacunas en el horizonte, el momento en que el 100 % de la población mundial se encuentre inmunizado se ve francamente lejano. Por este motivo, son imperativas las reflexiones sobre las propias prácticas de gestión cultural y responsabilidad social, y cómo estas coadyuvan a recuperar la salud y a resarcir el tejido social (ver Figura 1).



**Figura 1.** Filtro sanitario de acceso al Museo Soumaya Plaza Carso. Museo Soumaya, 2020.



# INCUBACIÓN

Toda enfermedad infecciosa tiene un periodo de incubación. La baja de defensas de un organismo y las condiciones preexistentes dan cabida a que el virus se reproduzca rápidamente antes de mostrar los primeros síntomas. Podríamos hacer también un ejercicio análogo con el mundo museal. Aún antes de la crisis que llevó a cerrar las puertas durante varios meses, ya se manifestaban los signos de cierto deterioro en el funcionamiento articulado de instituciones tanto públicas como no gubernamentales.

Previo a la pandemia, la supervivencia de muchos museos dependía de la organización de exposiciones *blockbuster*, aquellas de súper taquilla con largas filas y salas abarrotadas de visitantes ávidos de una "selfi". De acuerdo con Rebecca Carlsson (2020), estas muestras taquilleras, en retrospectiva, "salvan" a las instituciones. Y México no se mantuvo ajeno a esta tendencia, basta recordar algunos de los títulos más sonados por su copiosa asistencia en los últimos años: "Yves Klein" (MUAC, 2017), "El Mundo de Tim Burton" (Museo Franz Mayer, 2017), "Andy Warhol: Estrella Oscura" (Jumex, 2017), "Anish Kapoor" (MUAC, 2016), "Miguel Ángel y Da Vinci" (Palacio de Bellas Artes, 2015) y "Yayoi Kusama: Obsesión infinita" (Museo Tamayo, 2014) por citar algunos. Esto implica, desde luego, la apuesta por el "visitante de ocasión" o el "turista accidental", es decir, aquel que acude al recinto atraído por la magna exposición, pero con quien el museo no necesariamente establece un vínculo a largo plazo, rara vez pertenece a la comunidad en la que el espacio está inserto y no regresará de manera habitual.

Esto ha llevado a que tanto el modelo de gestión como de evaluación se centren casi de forma exclusiva en el número de visitantes: cantidad que impera sobre la calidad. En palabras de Alberto Soto Cortés (2017), coordinador de la Maestría en Estudios del Arte de la Universidad Iberoamericana, "hemos llegado al absurdo de medir el éxito de los museos por el número de visitantes, por los artistas o fenómenos de masa que se presentan ahí o bien por el patrocinio que tienen". Lo que, sin duda, origina una falta generalizada de estudios de públicos que midan la calidad tanto de los programas ofertados al visitante como de las acciones de responsabilidad social.

A esta situación se debe agregar la falta de asignación de partidas presupuestales justas para el funcionamiento de gran parte del sector cultural que, por cierto, es el que más sufre en tiempos de crisis. Esto ha llevado a la precarización salarial del ramo, la suspensión de actividades y al replanteamiento de la misión de los espacios como entes de experiencias colectivas, así como al cierre de algunos (los menos) de forma permanente. "La crisis de los museos está relacionada con la inexistencia de proyectos de cultura, en los tres niveles de gobierno, concebidos a través de una planeación estratégica de largo plazo, participativa y sensible a las necesidades de las poblaciones a las que atienden. Si la crisis se ignora, entonces se cancela la posibilidad de un futuro para los museos", apunta Soto (ibídem).



# INFECCIÓN

La evaluación permanente de riesgos en los espacios culturales resulta en planes contra siniestros: robo, terrorismo, incendios, sismos, inundaciones y, ahora, confinamiento. Tras los embates de la crisis sanitaria, se requieren protocolos que intensifiquen las medidas de desinfección y de distanciamiento social en aras de una nueva cultura de salud en espacios culturales.

Con un profundo espíritu de resiliencia y respeto por sus vocaciones, desde el cierre en marzo de 2020, los museos robustecieron sus programas digitales y su aproximación a los públicos más variados a través de una oferta virtual. Las redes sociales se convirtieron en motores de diálogo, acompañamiento y reflexión. Estas plataformas permiten el acercamiento entre personas, las comunidades e instituciones; al tiempo que potencian nuevos públicos en una onda de choque cuyos efectos aún no se dimensionan del todo.

En el caso de “Contigo en la distancia”, desde su lanzamiento, Museo Soumaya. Fundación Carlos Slim ha liberado más de 1 500 contenidos en video, libros y revistas de investigación con el fin de nutrir el amplio programa virtual durante la contingencia. Se emprendieron proyectos expositivos itinerantes, conferencias y conversatorios en conjunto con Museo Nacional de Arte; Museo Nacional de Historia, El Castillo de Chapultepec; Centro de Estudios de Historia de México. Fundación Carlos Slim, Bienestar Social Telmex y Museo Nacional de San Carlos. Asimismo, se publican dos recorridos virtuales al día con los curadores, investigadores, conservadores y mediadores; conferencias, entrevistas y talleres en línea fortalecen la oferta digital. Como parte de las estrategias de vinculación se han desarrollado juegos e incluso *stickers*, memes y *gifs* que, de manera positiva, se viralizan en las redes sociales.

Con el tiempo y la experiencia, la calidad de los contenidos en términos de producción y, sobre todo, de planteamientos didácticos han puesto a la tecnología al servicio de la comprensión estética. Es previsible que, en los próximos meses, promuevan la participación e interacción de las audiencias y se acerquen progresivamente a un modelo de comunicación bidireccional. Cabe señalar que el público ideal para este tipo de estrategias es, precisamente, el visitante frecuente y que, en aquellos museos con lazos comunitarios sólidos, el tránsito a lo digital ha probado ser más efectivo.

En las tres sedes del Museo Soumaya se diferenciaron las operaciones de las zonas públicas de las oficinas, almacenes y bodegas. En el caso de los colaboradores, se evaluaron y disminuyeron los riesgos de movilidad en los trayectos, centros de trabajo e, incluso, en sus casas. Fundación Carlos Slim emprendió una compleja base de datos con registros rigurosos de oxigenación en sangre y temperatura corporal para



monitorear la salud de sus trabajadores y así garantizar su seguridad laboral. Se modificaron las condiciones de trabajo: se optó por turnos escalonados y una cultura no transitoria de teletrabajo. Se reorganizaron las oficinas para respetar el mínimo de dos metros de distancia entre mesas y escritorios; si no era posible, se colocaron mamparas o vallas de acrílico.

Se implementaron filtros sanitarios en los accesos tanto de personal como de visitantes. Se provee de cubrebocas a quien lo requiera; se incentiva el constante lavado de manos y el uso de alcohol en gel. También se redefinieron los protocolos de desinfección en baños, recepción y áreas comunes. Se estableció una nueva capacidad en los elevadores. Asimismo, se diseñó una señalética de alta visibilidad.

En cuanto a protocolos de desinfección, se deben utilizar sustancias de nebulización con agentes químicos probados que no dañen el patrimonio cultural tanto en las bodegas como en las salas de exposición. Se recomienda cambiar los filtros del aire acondicionado, contar con programas de capacitación y establecer brigadas que, con apoyo de protección civil, reafirmen el valor de la seguridad como responsabilidad de todas, de todos (ver Figura 2).



**Figura 2.** Protocolo de desinfección. Vestíbulo de Museo Soumaya Plaza CARSO. Museo Soumaya, 2020.



Todo lo anterior a partir del trabajo colegiado con el Estado para lograr políticas culturales firmes y dialogadas. Los museos y la Secretaría de Salud deben validar los protocolos, analizarlos y verificarlos. Escuchar y escucharnos. El diálogo forja identidades. Aceptar las críticas y fortalecer el sector cultural, uno de los más nobles y que mayores aportes tiene no solo al Producto Interno Bruto (PIB), –que no es un tema menor–, para restituir un tejido social resquebrajado. Pensar desde la federación: abrogar el centralismo es categórico.

Los espacios culturales abrirán del 18 % al 20 % de su capacidad. Paulatinamente sumarán audiencias y, aún a mediano plazo, no será recomendable rebasar el 50 % de la ocupación. Es y será responsabilidad de cada recinto convertirse en sitios de menor contagio. Asimismo, habremos de repensar el funcionamiento y optimización de recursos de cada institución con el propósito de ser más sostenibles. Se busca crear redes entre espacios gubernamentales y autónomos e implementar la evaluación de proyectos a partir de su impacto social y no de la cuantificación de recursos invertidos o de audiencias. Desde Museo Soumaya sugerimos compartir experiencias de manera continua y protocolizada: crear memoria.

## SECUELAS

Esperamos que para 2022 podamos rehabilitar el espacio público; sin embargo, habrá secuelas. Ante la crisis económica los espacios se han visto en la necesidad de recortar salarios o despedir a parte de su personal; otros, incluso, han tenido que ofrecer piezas de su colección en subasta para hacerse de fondos que garanticen su operación.

¿Qué espera a los sobrevivientes? En 2020, México presentó una caída del 46 % en el ramo turístico, pues dejó de recibir 20 millones de visitantes extranjeros; lo que implicó una pérdida de más de 13 millones de dólares (Salinas, 2021). Es predecible, entonces, que esta tendencia continúe al menos durante la primera mitad de 2021 y que la recuperación se alcance hasta 2023 (Tolentino, 2021). La evidente reducción de este tipo de público afecta, desde luego, a los museos.

En el ámbito internacional, el cambio más evidente será el fin de la era de las magnas exposiciones que inició en un lejano 1972 con “Los secretos de Tutankamon” en el Museo Británico. Elizabeth Merritt (2020), directora del Centro para el Futuro de los Museos de la *American Alliance of Museums* (Alianza Americana de Museos) sostiene que “los costos, la logística y el hecho de que el público no deseará acudir a recintos abarrotados pondrá el punto final a la dependencia de muchos museos en exposiciones taquilleras (que ya habían sido reconocidas como el equivalente financiero a un pico de azúcar malsano). La caída del turismo en un largo plazo llevará a muchos museos a poner atención en las necesidades e intereses de sus comunidades locales. Creo que todo esto puede ser bueno.”







**Figura 3.** Nueva normalidad. Protocolos de sanitización y atención. Museo Soumaya Plaza CARSO. Museo Soumaya, 2020.

## RECOBRAR LA SALUD. EL FUTURO

No basta con superar la “enfermedad” y sus “secuelas”, hay que recuperar la salud y fortalecerse. La pandemia y nuestro ingenio para adaptarnos nos han dejado valiosas lecciones y el reto no es volver al estado en el que los museos se encontraban antes, sino lograr construir mejores espacios, con mayor bienestar y estabilidad (ver Figura 3).

Ante la caída del turismo habrá que voltear la mirada a las propias comunidades y fortalecer los programas públicos, educativos y de responsabilidad social. Romper la “cuarta pared”, sacar el museo a las calles, invitar a los vecinos a que lo conozcan y, sobre todo, que lo visiten con frecuencia. Ofrecer una amplia gama de actividades con grupos reducidos para que, en cada iteración, encuentren algo nuevo y se cumpla con la tan ansiada experiencia significativa. Debemos transitar hacia modelos de gestión más participativos que involucren a la población local. Los museos pueden convertirse en espacios seguros; espacios a los que los vecinos puedan acudir a dialogar, repensarse, reimaginarse.



Asimismo, se aconseja robustecer los "proyectos valija" en los que el museo visita comunidades con actividades educativas que alientan el disfrute del patrimonio cultural; éstos pueden llevarse a cabo en escuelas, estancias infantiles, casas hogar, refugios y centros de atención para adultos mayores. Una de las ventajas de este tipo de atención es que las acciones son planeadas específicamente para el grupo que participará en ellas, de tal suerte que no se expondrá a personas vulnerables a espacios saturados. De forma análoga a estos proyectos, se deben fortalecer los programas de exposiciones itinerantes. De esta forma, los museos nacionales y no gubernamentales podrán llevar parte de sus colecciones y programas sociales a distintos puntos del país.

Sin duda, las nuevas tecnologías de comunicación nos han permitido sobrellevar la pandemia. Muchos espacios se han iniciado en el camino de las estrategias digitales; la mayoría ha tenido que acelerar el paso. Esta situación ha llevado a la especulación acerca del final de los museos como espacios físicos y su reconversión en recursos de realidad virtual "a domicilio". Si esto ocurriera, apunta Jeniffer Billock (2020), los museos se convertirían en bodegas y espacios de almacenamiento con grandes costos de mantenimiento. Por ello habremos de defender la necesidad física de espacios de encuentro y diálogo colectivo.

Valga una analogía con la industria restaurantera. Desde hace décadas, existen muchos negocios de comida a domicilio y *drive-thru* que permiten la atención en el coche; sin embargo, estos nunca han representado una amenaza para los que se enfocan en la experiencia del comensal y que ponen especial atención en el servicio, la presentación de los platillos, la ambientación y decoración del espacio físico. Si bien es cierto que, en los últimos meses, la mayoría generó estrategias de comida "para llevar", en cuanto sea posible reanudar la atención presencial, lo harán. Lo mismo pasará con los museos, sin descuidar las medidas de higiene y seguridad. De tal suerte que lo más conveniente es abogar por la reapertura responsable y la rehabilitación de los espacios físicos museales con recursos digitales fortalecidos. Es deseable continuar con cápsulas de video, recorridos virtuales, paneles de discusión y actividades a distancia que, aún en el futuro, nos permitan estrechar lazos con nuestros públicos y llegar hasta localidades remotas. La digitalización de documentos, libros y archivos permitirá a muchos espacios generar estrategias de investigación a distancia y las redes sociales pueden promover diálogos entre visitantes de distintas latitudes y husos horarios.

Asimismo, se deben repensar los espacios y programas públicos presenciales. La arquitecta Bea Spolidoro de FisherARCHitecture sugiere que, tal y como ocurrió con las escuelas y hospitales tras las pandemias de Tuberculosis e Influenza en los siglos XIX y XX, en el futuro los museos favorecerán los espacios al aire libre. Por su parte, Jennifer Billock (ibídem) sugiere que pronto empezaremos a ver muchas exposiciones en la vía pública. Cabe notar que estas propuestas, si bien atractivas y tendientes a un mayor equilibrio ecológico, también representan un grave riesgo para la conservación y seguridad de obra.





Aunque los museos –incluso los que se encuentran en espacios cerrados– son bastante seguros y bien ventilados, es probable que dejemos de ver filas en sus entradas y que los públicos tengan definido un horario para su visita como ocurre en otro tipo de eventos culturales. Asimismo, es previsible que eviten una alta concentración de personas en sus salas, que las obras se presenten de forma más espaciada y que cédulas, videos y materiales complementarios sean descargados en dispositivos personales para evitar aglomeraciones en auditorios y salas de video.

Los grupos de visitantes reducirán su tamaño, lo que garantizará una atención más personalizada. Por supuesto, este cambio de enfoque dará lugar a más y mejores estudios de público que centren su atención no solo en el número de personas que acuden al recinto sino en la calidad de su visita y, con una revisión pormenorizada de sus intereses e intenciones, los servicios de los museos podrán ser más adecuados a su comunidad. Aparentemente esto podría ser más costoso, pero a la larga, el conocimiento de los públicos permitirá concentrar los recursos en sus necesidades específicas más allá de cualquier especulación o política de ensayo y error.

En el largo plazo, el Centro para el Futuro de los Museos de la *American Alliance of Museums* avizora la siguiente tendencia para el 2040: los museos enarbolarán la bandera de los derechos humanos y se fusionarán con centros para el bienestar (Merritt, 2018). En los próximos años se reevaluará la importancia de los museos en la salud pública, en particular, la emocional y serán considerados, espacios de primera necesidad. Se ha resignificado el vocablo "resiliencia" que parte de la Física. Hoy es tiempo de "longanidad", una resiliencia sostenida en el tiempo. Fuerza de ánimo vital y, quien tiene la virtud, tiene un alma extensa, clemencia, benignidad, voluntad de empatía y capacidad de compartir. Perseverancia en la adversidad y capacidad de servicio. Hagamos comunidad.



## REFERENCIAS

- Billock, J.; 2020. "How Will Covid-19 Change the Way Museums Are Built?", en *Smithsonian Magazine*. Recuperado de: <https://www.smithsonianmag.com/travel/how-will-covid-19-change-way-future-museums-are-built-180975022/> (última consulta: 09/02/2021).
- Carlsson, R.; 2020. "Go big or go home: how blockbuster exhibitions are saving museums", en *MuseumNext*. Recuperado de: <https://www.museumnext.com/article/go-big-or-go-home-how-blockbuster-exhibitions-are-saving-museums/> (última consulta: 09/02/2021).
- Merritt, E.; 2018. "Museum 2040", en *Museum Magazine. American Alliance of Museums*. Recuperado de: <https://www.aam-us.org/programs/museum-magazine/museum-2040-a-museum-magazine-special-edition/> (última consulta: 09/02/2021).
- Merritt, E.; 2020. "Reinventing Museums: Pandemic Disruption as an Opportunity for Change", en *Center for the Future of Museums Blog*. Recuperado de: <https://www.aam-us.org/2020/07/07/reinventing-museums-pandemic-disruption-as-an-opportunity-for-change/> (última consulta: 09/02/2021).
- Salinas, C.; 2021. "México cerró 2020 con una caída del 46% en el turismo internacional debido a la pandemia". Recuperado de: <https://elpais.com/mexico/economia/2021-01-28/mexico-cerro-2020-con-una-caida-del-46-en-el-turismo-internacional-debido-a-la-covid-19.html#:~:text=El%20turismo%20mexicano%20fue%20una,las%20visitas%20respecto%20a%202019> (última consulta: 09/02/2021).
- Soto, A.; 2017. "Museos mexicanos, sumergidos en una profunda crisis". Recuperado de: <https://ibero.mx/prensa/debateibero-museos-mexicanos-sumergidos-en-una-profunda-crisis> (última consulta: 09/02/2021).
- Tolentino, J.; 2021. "El sector prevé que México recupere en 2021 más de la mitad del turismo perdido". Recuperado de: <https://expansion.mx/empresas/2021/01/26/mexico-recuperara-mas-de-la-mitad-del-turismo-perdido-por-la-pandemia-en-2021> (última consulta: 09/02/2021).





## Laura Adriana González Eguiarte

---

### Museo Soumaya

Licenciada en Comunicación por la Universidad Iberoamericana y maestra en Literatura Comparada por la UNAM. Actualmente se desempeña como curadora de Museo Soumaya. De 2007 a 2020 fue coordinadora de Comunicación de la misma institución donde supervisó los programas de educación, responsabilidad social e inclusión digital. Lideró el equipo de evaluación para el programa de Estándares de Excelencia en Desempeño Museístico (EEDeM) de la

*American Alliance of Museums*, organizado por el Instituto de Liderazgo en Museos. Colaboró en el Museo Nacional del Virreinato en los departamentos de difusión, servicios educativos y editorial; asimismo, participó en proyectos de planeación estratégica en el Museo Nacional de Arte. Colabora en la revista "Mexicanísimo" y es docente de la Universidad Iberoamericana.

