

muac: un año de creación

Esther de la Herrán

A un año de su fundación el MUAC ha recibido más de medio millón de visitantes. El éxito de un museo de tal magnitud, sin embargo, no sólo se define por las cifras sino por los valores intangibles implicados para su creación. Esther de la Herrán hace un recuento de la forma en que se fue creando el concepto museográfico y arquitectónico de uno de los espacios más ricos y vanguardistas no sólo de la UNAM, sino de la misma ciudad.

PARADIGMA INICIAL: IMAGINANDO LO IMPOSIBLE

La primera aproximación a la idea de hacer un museo de arte universitario tuvo lugar a principios de 2004. A partir de ese momento, se puede decir que el marco de pensamientos y orientaciones teórico-metodológicas con el que se abordó el modelo preliminar de esta idea estuvo mediado por dos enfoques. El primero, destinado a interiorizar toda noción que permitiera amalgamar lo teórico con lo práctico del ejercicio museal para avanzar en la configuración del entramado conceptual. El segundo, fue una consecuencia del deseo colectivo de llegar a un ideal de museo; en cierto sentido la síntesis fue importante.

En efecto, durante el proceso de imaginar al nuevo museo, la confrontación con otros modelos de museos y la reflexión en torno a los nuevos postulados museológicos se volvieron una constante. Una vertiente del trabajo que involucró múltiples lecturas, discusiones, deliberaciones y decisiones que fue necesario asumir desde la experiencia personal, con un papel crucial en la génesis de un modelo contemporáneo de museo que pudiera atender con solvencia la cotidianeidad del quehacer

museal. Una responsabilidad asumida con la complicidad profesional de los involucrados en el proyecto.

Además de la exploración teórica con la que se buscaba encontrar el perfil del ser y del quehacer contemporáneos del nuevo museo, se tuvo que voltear la mirada hacia el entorno y los diferentes ámbitos en los que la dimensión comunicativa y relacional del museo iba a tener que interactuar. Ello implicaba tomar en cuenta los fenómenos asociados a la convergencia de acontecimientos afines a su futuro desarrollo; entre otras cosas, porque había la conciencia de que la situación y dimensión de las propuestas museales debían ser coherentes con el entorno y su realidad.

Asumiendo el riesgo de aventurar una visión muy sintética del futuro entorno, hubo la necesidad de explorar el universo de expresiones del arte contemporáneo y de la cultura visual, tanto como de la comunidad mediata y futura, y desde luego, de lo que se sucede de manera vertiginosa en la época actual.

La combinación, en partes convenientes, entre utopía y realidad, fue fundamental en el desarrollo del proyecto de Museo, ya que más allá de imaginarlo y conceptuarlo había que también darle forma, dimensión, estructura

y dotarlo de todos los sistemas y herramientas indispensables para llegar con bien a su puesta en marcha.

REVISIONES MUSEOLÓGICAS

El reto de hacer el nuevo museo de arte contemporáneo de la Universidad Nacional Autónoma de México, un proyecto prioritario de la Coordinación de Difusión Cultural con la corresponsabilidad de la Dirección General de Artes Visuales, se presentaba complejo, con muchas aristas.

Conjuntar primero un equipo que sumara experiencia y conocimientos; después, darle forma a una idea de museo conectada con su tiempo y espacio y, finalmente, orientar, desde una perspectiva holística, el curso del proyecto de creación, buscando cristalizar en un todo armónico y coherente el contenido y contenedor propuestos.

La meta en cambio tenía que ser una. Llegar al encuentro de las particularidades que lograran hacer del nuevo museo una presencia significativa dentro del ámbito cultural, fuese comunitario, nacional o internacional. Un espacio que pudiera atender con formalidad la presentación, conservación, estudio, interpretación y difusión de las expresiones contemporáneas del arte y la cultura visual.

Desde este punto de vista, el universo de posibilidades reflexivas y analíticas que podían abordarse para darle forma a una idea contemporánea de museo requería, en primera instancia, una orientación valorativa hacia los requerimientos del ámbito cultural tanto como de la comunidad universitaria y del mundo actual, para encontrar aquellas líneas de pensamiento que dieran coherencia a los procesos de percepción, creación y acción del futuro museo.

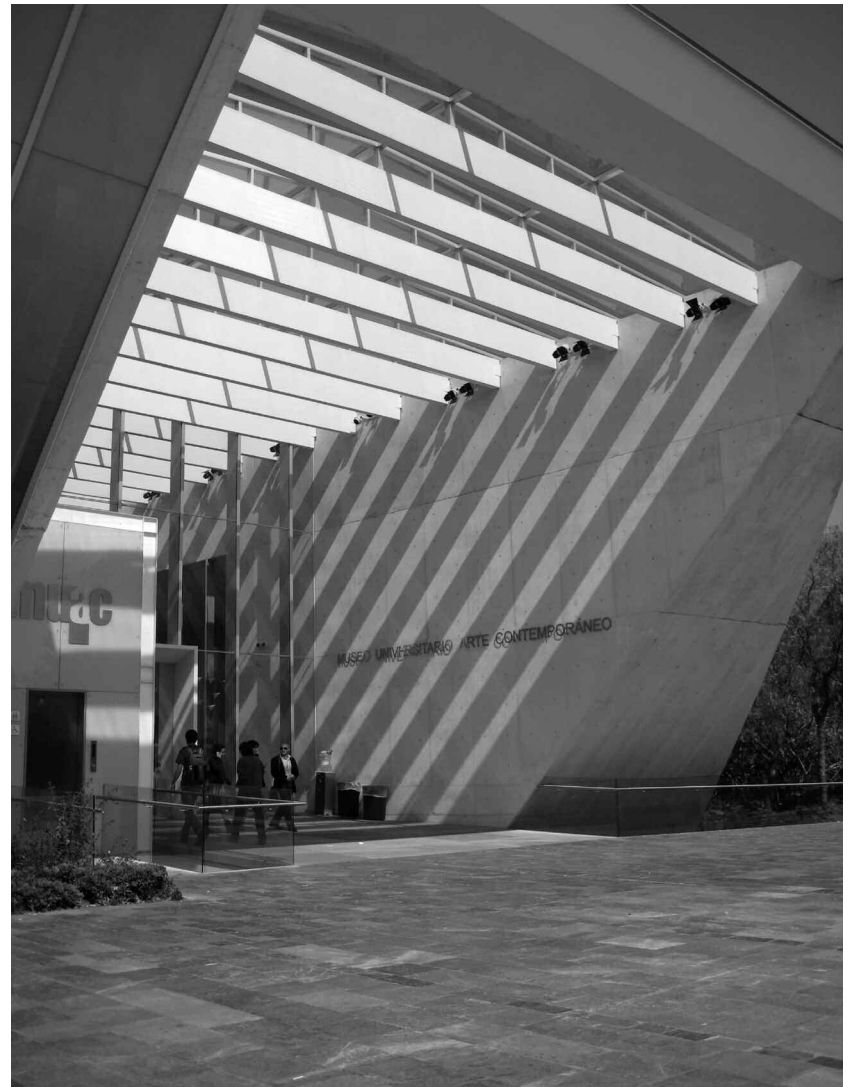
En este sentido, resultaba imprescindible tener, primero, plena conciencia de que la realidad que nos circunda está marcada por la celeridad con la que se producen conocimientos y se transmite información. Sobre todo, porque es una circunstancia que le ha abierto al museo una ventana hacia un sinfín de lenguajes propios de la diversidad de pensamientos y le ha develado la importancia de saber acumular eficazmente el capital intelectual, mezcla de talentos individuales, sabiduría, intuición y sobre todo conocimientos, tan indispensables a la hora de asimilar la complejidad de la cultura contemporánea como un proceso inherente a la configuración del sentido que debe adoptar un museo inserto en un mundo de información y comunicación.

Trasponer la barrera del saber fragmentado sería entonces una de esas tareas sustantivas que el museo deberá atender bajo el impulso de un trabajo abierto a la interdisciplinariedad. Lo cual implicaría el compromi-

so de generar un ambiente ordenado de interacción disciplinaria dirigido a comprender, desde diversas perspectivas, un fenómeno cualquiera, a partir del cual pueda articular lenguajes visuales y puntos de vista que trasciendan la visión unidisciplinaria.

Y es que buena parte de lo que también estaba en juego, al momento de imaginar al museo, correspondía *grosso modo* con la necesidad de fortalecer en él su capacidad de darle un valor agregado a la labor dispuesta en favor de la comunidad y de la sociedad. Un factor clave en el terreno de la competitividad cultural, entendida como una fuerza institucional que se potencia cuando se tiene a la mano un flujo constante de información estratégica, acumulada de manera ordenada, fruto de nuevas formas de abordar y expresar el trabajo museal.

Destacando por ello, en segunda instancia, la constante búsqueda de nuevos horizontes teórico-metodológicos que deberá emprenderse para constituir un conjunto sistemático de principios simples, parcialmente sustituibles, a partir de los cuales el museo pueda generar los recursos y herramientas que permitan incentivar en el usuario, no sólo la contemplación y el goce estético, sino muy especialmente las experiencias significativas a través del aprendizaje y el conocimiento mediado.



Una circunstancia que a su vez trae aparejada la necesidad de modificar las maneras de ver al usuario. Hoy resulta indispensable saber asumirlo más como un coprotagonista en el desarrollo de la actividad museal que como un receptor pasivo.

Junto a este movimiento continuo de pensamiento y acción, en el museo se deberá tener además plena conciencia de que en su territorio van a converger, constantemente, formas y significados culturales que darán lugar a la interacción de contextos diferentes. Son los que adquieren una nueva razón de ser cuando, por efectos de un ejercicio museológico sólido y comprometido socialmente, es posible darle formas y contenidos a una oferta cultural que privilegie la transmisión de ideas coherentes y de naturaleza propositiva.

Esto incluye, por supuesto, el proceso de hacer del museo un campo fértil para aquellas ideas que busquen provocar, enseñar, explicar, renovarse, recrear atmósferas, darle sentido a la memoria y abrir nuevos senderos de comunicación que comprendan y atiendan las diversas dimensiones en las que se mueve el ser humano. Momentos en los que será preciso trascender el límite del espacio museal para descubrir, con mirada profesional, otras formas de encuentro con la comunidad y la sociedad, lo que implica mantener la visión del trabajo museológico atento a la contemporaneidad imbricada en las prácticas sociales y culturales.

Las posibilidades de reflexión en torno al museo son muchas, las limitaciones también. Y tener ideas relevantes sobre la manera en que el museo pudiera impactar positivamente al individuo y trascender hacia la comunidad eran sin duda fundamentales. Pero más lo era tener claridad en el compromiso que iba a adquirir dentro de un particular contexto institucional y en las estrategias a seguir para concienciar las formas y recursos con los cuales dimensionar su campo de acción. Una responsabilidad asociada a la tarea de estar siempre al día en los acontecimientos que puedan incidir en el desempeño museal o que le permitan buscar la convergencia de factores positivos a su evolución y actuar, de manera eficaz, en una u otra dirección.

Si bien estos aspectos están conectados más bien con la operación del museo real, se convirtieron en una instancia que fue preciso abordar al momento de pensar en cómo debía ser el modelo organizacional, partiendo de la idea de que cualquier proceso de acción o de transformación museal en la actualidad debía ser emprendido a través de una visión sistémica de gestión. Es la que considera los nodos de interacción y sinergia de toda actividad sustantiva como engranes de relación y retroalimentación entre las piezas de una organización museal y cualquier otro factor positivo de la sociedad.

Con lo cual, el proceso de diseño del nuevo modelo de gestión museal cobraba particular relevancia. Pri-

mero, por la evidente repercusión que tendría al momento de dimensionar y distribuir los espacios de esta futura institución y después, por ser un ámbito que precisaba de un diseño organizacional con un alto nivel de funcionalidad que le permita al museo responder armónica e integralmente a los cambios de acento que el entorno cultural, social o institucional produce de manera constante, siempre conscientes de que la utilidad de cualquier modelo de gestión sólo es palpable y modificable en el devenir cotidiano de un museo.

Por tanto, el primer paso dado en la génesis del modelo de gestión tuvo que partir, en principio, de la definición de los cuatro aspectos fundamentales en el eje vertebral de toda organización:

Las *funciones museológicas* que sustentan el compromiso social; la gestión que planea, organiza, dirige, controla y evalúa las acciones museológicas; *el diagrama de organización* que ordena la interrelación de funciones; *la planeación estratégica* que define prioridades del quehacer museal a partir de la misión y visión comprometidas e integra los programas y proyectos permanentes, sustantivos, innovadores, etcétera.

Tomando en cuenta, además, que el trabajo cotidiano de un museo se puede agrupar en términos muy generales en dos grandes líneas. De un lado están los *procesos*, identificados con la parte más estable del quehacer museístico, ligados al desarrollo de procedimientos de carácter sistemático que atañen a cualquiera de los diferentes ámbitos de acción del museo como son, por ejemplo, el registro, la documentación, la conservación de obras o la administración de recursos. Del otro, están los proyectos, que son los que definen la dinámica, versatilidad y contenidos con los que un museo atiende el desarrollo de su función social y sustenta su oferta cultural.

Lograr una síntesis y el recuento ordenado de las ideas que permearon los procesos encaminados a crear el museo de arte contemporáneo no ha sido una tarea fácil. Sobre todo, porque siempre hubo la necesidad de mirarlo reiteradamente desde diversos ángulos bajo la comprensión de que el individuo es un ser de múltiples capacidades y por lo tanto, con la necesidad de disponer de alternativas para cada una de ellas.

Puede decirse que mientras se estaba dibujando el paisaje mental del museo, las ideas invocadas en este o en aquel sentido iban y venían, fluían, se precisaban, lo recorrían, se reiteraban o se ajustaban y algunas otras se iban quedando en el tintero puesto que la construcción del museo, en esta etapa, implicaba tener en todo momento una presuposición de los factores que impactarían y que iban a quedar involucrados en su futura realidad.

Desde luego, otra instancia del proceso encargado de fraguar el proyecto de museo, por demás sustantiva para la comprensión total del mismo, estuvo dirigida a

escudriñar el ámbito del arte actual para profundizar en todas aquellas circunstancias que tenían que ser contempladas para evitar futuros problemas en la preservación, resguardo y exhibición del arte contemporáneo.

Discurrir sobre el arte que hoy se manifiesta requería, antes que nada, entenderlo como un actor ineludible en el espacio de los signos, los símbolos, las imágenes, los sonidos y la movilidad semántica que ocurre respecto al universo de la cultura visual, seno propicio al pensamiento reflexivo y el conocimiento relacional que puede dotar de nuevos significados al pensar y obrar del ser humano.

Con la necesidad de comprender además que la variedad y heterogeneidad son una constante en las obras contemporáneas, de tal suerte que es posible encontrar al mismo tiempo y en un mismo lugar, pintura, escultura, fotografía, ensamblajes, arte digital, videos, instalaciones, sonidos y más..., usándose en ellas toda clase de materiales que bien pueden ser de origen orgánico, inorgánico o mezclados y que además pueden transitar de la micro a la macro dimensión lineal o cúbica.

Ahora bien, al considerar que el nuevo museo podía también ser un espacio idóneo para el encuentro del arte con otras expresiones de la cultura visual, surgió la necesidad de poner en marcha las ideas que sustentaran y le dieran sentido a esta futura relación. Esto implicó vislumbrar someramente el complejo compromiso con las cuestiones de disciplinariedad del conocimiento científico y humanista, por ser éstos otra fuente indiscutible de significados dentro del campo de lo visual.

En este terreno, se intuía que el derrotero del ejercicio museológico al interior del museo tendría que estar dirigido a provocar, bajo una mirada autocrítica, la cir-

culación de conceptos o de esquemas cognitivos desde los cuales poder enfocar objetos, potencialmente museografiados, bajo el punto de vista de una visualidad particular. Con una labor avocada a inducir la migración de “otras” ideas y de “otras” concepciones de objetos que permitan confrontar, dialogar o fecundar el mundo del arte contemporáneo, abriendo así las fronteras del quehacer museológico a una nueva vitalidad multifocalizada, opuesta por lo tanto al encierro disciplinario.

Postulando que el nivel de responsabilidad social asumida por una institución museística es lo que en la actualidad determina, en gran medida, la forma de organizarlo, entonces había que en última instancia darle dimensión al compromiso sociocultural del museo imaginado.

Cabe recordar que para fines del siglo xx, el museo se ha convertido en un medio y un fin de la acción cultural, un instrumento al servicio de la comunidad y del patrimonio. Por ello, en esta fase del proceso fue necesario identificar las características únicas, todavía pensadas en términos muy generales, de lo que el museo “tendría que hacer” y de “cómo y con qué lo iba a hacer”, partiendo de la consideración muy fundamental del “por qué y para quién”.

Como efecto de estos cuestionamientos, fue menester enfocar la mirada hacia otros planos de reflexión introspectiva, con la idea de poder desdoblarse al museo en todas sus facetas, fundamentalmente bajo tres perspectivas: la del usuario y la comunidad, la del arte en su vinculación con la cultura visual y desde luego la de una autopercepción institucional con sus diversos significados que iban de lo conceptual a lo práctico y útil.

Una etapa asociada por lo tanto a la implementación del marco teórico, procesal y técnico que debía ser



elaborado atendiendo dos ángulos divergentes, el de las alternativas sugeridas para la creación del nuevo museo, puestas luego en contraste con el grado de aplicabilidad, rentabilidad y de la proyección sociocultural de cada una; esto, con objeto de percibir a tiempo el curso vital de lo posible.

Aun cuando el conjunto de todas estas ideas determinaba márgenes concretos de acción, la puesta en marcha del proceso de creación tuvo que orientarse al logro de una configuración institucional tal, que en su momento, le permitiera al museo acreditar su capacidad de verse y ser percibido como un intérprete, un mediador, un educador, un espacio relacional o un territorio del saber, incluso, un lugar de encuentro y convivencia social.

Con la facilidad de presentarse también como un ámbito estratégico de comunicación y representarse asimismo como una herramienta, un proceso, un emisor de ideas y un receptor de necesidades de un amplio colectivo sociocultural.

El fruto de todo este acercamiento discursivo a la identidad del nuevo museo permitió dejar apuntados sus fundamentos organizacionales; es decir, vocación, misión, principios, objetivos, funciones y diagrama de organización que son los que en síntesis le darían el *status* formal a la existencia y presencia de la institución dentro de su particular contexto cultural.

Adentrarse en los mundos del arte y la cultura visual y acotar opciones para ensayar con planteamientos teóricos originales un nuevo modelo de museo fueron procesos que estuvieron alternadamente presentes en las mesas de trabajo y en las innumerables horas dedicadas a las reflexiones personales o colectivas, en donde el *museo per se* siguió siendo la fuente ideal para entre-

tejer las reflexiones y abordar las nuevas ideas concediendo que este concepto traía consigo el peso de tradiciones, vanguardias y posturas equidistantes.

No resultará extraño entonces, comprender ahora, que a lo largo de todos estos procesos siempre hubo un ir y venir del ámbito de lo ideal al terreno de lo posible y viceversa, tratando de no perder de vista que la configuración del modelo museal debía responder, con mesura o sin ella, a las expectativas externas y al enfoque disciplinal que hoy en día tiene el propio quehacer museístico.

REACCIONES Y DESAFÍOS

De vuelta al principio, al momento de arranque del proyecto, el primer ejercicio provocador de ideas se echó a andar al inicio del año 2004, buscando articular un proyecto de museo que incorporara una visión integral e innovadora del quehacer museístico. Fue un ensayo para definir, a grandes rasgos, lo que se quería y lo que no de un museo para tener una somera idea de los alcances pretendidos.

Este acercamiento produjo un despliegue de cualidades pensadas para generar un modelo de museo lúdico, hipertextual, multisensorial, científico, sintético, estimulante, rizomático, alternativo, incluyente, dialogal, interdisciplinario, polisémico, audaz, pluricultural, comunitario, innovador, paradigmático y con autonomía de criterio.

Es decir, un espacio, que convertido en referente cultural, pudiera ser percibido como atrayente, accesible, equipado, confiable, amable, receptivo, útil, estético, posicionado, polivalente, dúctil y sobre todo, armóni-



co desde el punto de vista museológico, museográfico y arquitectónico.

Después de esta etapa de introspección para delinear los atributos generales, el siguiente paso tuvo que ser dirigido a la construcción del andamiaje conceptual para delinear su vocación y sustentar el diálogo de sus futuros intereses disciplinarios, metodológicos u objetuales en torno a la cultura visual en general y al arte en particular.

El hecho era empezar a ver el museo al detalle pero siempre bajo la óptica de lo que necesita y desea encontrar el “otro” es decir, aquel que esta fuera del estricto ámbito profesional del museo, bien sea el usuario, el creador, el curador o la comunidad.

De ahí que un punto nodal en el desarrollo museológico, al considerar al usuario como el eje en torno al cual debería girar siempre la dinámica del museo, estuvo enfocado a idear herramientas, pensar en zonas, espacios y recursos destinados a incentivar, promover y fortalecer los vínculos emocionales e intelectuales entre los intereses de las audiencias y los significados inherentes al objeto museal, a partir de teorías contemporáneas de educación en museos, promoviendo así experiencias significativas.

Entonces hubo que asimilar al museo como un universo significativo al interior del cual pudieran interactuar e interferirse diversos lenguajes, con la idea de que éstos sean trascendidos a sí mismos en una dirección ontológica es decir, con la posibilidad de ofrecer múltiples lecturas y por lo tanto, ligados al “uso” que el usuario en su diversidad busque hacer del mensaje recibido para generar nuevos sentidos a partir de su experiencia personal.

Todo esto dio por resultado un conjunto de ideas que, derivadas de teorías y disciplinas relacionadas entre otras con el rizoma, el construccionismo y la hermenéutica, conformaron la plataforma teórica y la propuesta museológica con la que el museo podría sustentar y estimular su quehacer creativo.

Esta manera de abordar el concepto del nuevo museo demandó una atención especial a por lo menos cinco de los aspectos considerados como constitutivos del mismo, asumiendo de facto la existencia entre ellos de un nivel de integralidad, entendida como una acción museológica que ha de lograrse en la diversidad de los mismos.

Así que, visualizarlos, dentro de su propia especificidad, dio por resultado un enfoque que armonizó entre sí al edificio, la colección, las exposiciones, el usuario y los programas bajo los siguientes supuestos:¹

¹ Ideas que fueron resultado del trabajo en equipo dirigido por Graciela de la Torre y conformado básicamente por Fernando Arechavala, Claudia Barrón, Olivier Debroise, Esther de la Herrán, Gabriela Fong, Alejandro García Aguinaco, Ricardo Rubiales, Rafael Sámano y Patricia Sloane, entre otros.

EDIFICIO

Concebido como territorio, dispuesto para la conexión visual de los espacios, sobrio, funcional y con tecnología de punta.

COLECCIÓN

Meseta que tiende puentes entre ella y otros elementos de la cultura visual y propone planos conceptuales para el viaje museográfico. Motivo y detonador de autococonocimiento y de construcción social. Punto de partida para desdibujar los múltiples horizontes a los que refiere la obra artística.

EXPOSICIONES

Abordan conceptos diferentes que se tocan, pero que mantienen su autonomía. Provocan experiencias inmersivas multisensoriales. Museográficamente flexibles, que inviten a la exploración y faciliten el diálogo con la obra.

USUARIO

Es un viajero en el territorio museal. Es coprotagonista activo. Construye su itinerario a través de la experiencia y conforma un mapa de significados.

PROGRAMAS

Poseen una plataforma científica de vanguardia. Mantienen una equidad entre las funciones museológicas. Se sustentan en procesos interdisciplinarios. Parten del análisis del contexto museal y del objeto artístico.

Este proceso de ver al museo en papel fue también resultado de una combinación de características museales. Tanto de las ostentadas por museos considerados más tradicionales, como de aquéllas ligadas a los centros de arte contemporáneo y las muy particulares de los museos universitarios.

Una vez que se tuvo en las manos la propuesta de museo, se decidió que había que ponerla en la mesa del análisis y la discusión con la comunidad de profesionales de museos y estudiosos del arte, lo cual dio por resultado una alentadora aceptación general, con algunas observaciones dirigidas más a la forma de presentación de la propuesta que al contenido de la misma.

Es así que el museo imaginado y ya consensuado, surge con la vocación de ser *“una institución universitaria, permanente, con alcance nacional e internacional, sin fines*



de lucro, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierta al público y su comunidad que preservará, estudiará, interpretará y comunicará primordialmente, los testimonios del arte contemporáneo producido en México desde 1952, en diálogo con el desarrollo de la cultura visual y el patrimonio universitario para la educación y el deleite del usuario que lo visite”.²

Con una misión enfocada, en un principio, bajo la idea de que el Museo llegue a ser “*un líder en el ejercicio de la valoración y construcción de la cultura visual de nuestro país, desarrollando programas orientados a diferentes sectores sociales al tiempo de forjar su presencia internacional, siempre en resonancia con el espíritu de excelencia y vanguardia que caracterizan a la Universidad Nacional Autónoma de México*”.³

Pensado para atender la conformación de una colección que recogiera las principales propuestas de la producción artística en nuestro país desde 1952, dado que a la fecha, ésta ha sido una tarea no contemplada por ninguna otra institución cultural mexicana.

Dispuesto a ofrecer, además de diversas modalidades de ocupación temporal del espacio expositivo, marcos y medios para la creación artística, la experimentación y la comunicación con los creadores.

Con una visión dirigida a consolidar al Museo como *una institución de vanguardia, referente obligado para el conocimiento e impulso a la generación de expresiones del arte y la cultura visual, mediante el fomento de un compromiso que tienda a la autosuficiencia organizacional y al logro de excelencia y calidad en los productos y servicios*

² *Idem.*

³ *Idem.*

*que sustenten su oferta cultural hacia la comunidad universitaria y a la sociedad en general.*⁴

Una institución equipada para responder a las expectativas de una sociedad compleja en el cruce entre dos milenios, marcada por una revolución cultural y tecnológica que define y delimita las percepciones y los hábitos de las personas ante la vida, inmersas en un mundo cada vez más orientado a la superespecialización y ensimismadas en la comunicación mediatizada que paradójicamente vuelve más solitario al individuo.

Un museo que frente a esta realidad pueda ser asumido desde su concepción, como un campo idóneo para potenciar valores colectivos que impacte la sensibilidad social.

Atraer usuarios es hoy en día una función primordial de cualquier museo, pero programar en sintonía con sus necesidades socioculturales debería ser realmente el mayor desafío para enfrentar por la nueva institución, teniendo que distinguir entre el usuario cautivo, el usuario potencial y aquel que no es consumidor de ofertas culturales.

Por lo tanto y como instancia cultural de la UNAM, con adscripción en un contexto de ciencias y “saberes”, su actividad fundamental tendría que estar orientada hacia la integración valorativa de conocimientos, procesos, objetos u obras puestos en diálogo con la cultura visual, en donde deberá destacar la importancia de la mediación como su más valiosa práctica de interacción con el usuario en la construcción conjunta de significados.

⁴ *Idem.*

En tanto que, como espacio de encuentro y convivencia social, el museo deberá buscar ser además ese lugar en donde la comunidad o el público en general puedan compartir la riqueza de la cotidianidad. Un refugio donde puedan comunicarse con palabras o silencios las expectativas y perspectivas diarias, sin dejar por ello de incentivar la apreciación y práctica artísticas.

Así, el museo, en su labor de mediador entre usuario, obra, artista o curador, equipado convenientemente en lo conceptual y en lo físico, tendrá la enorme tarea de vincular en forma coherente y para usuarios diversos: actividades, productos, manifestaciones y servicios de índole diversa.

Frente a este abanico de atributos asociados al futuro del museo imaginado, la posibilidad de hacerlo una institución realmente viable debía tender, sobre todo, a hacer partícipe a la comunidad en el desarrollo de su propia responsabilidad social y cultural, pudiendo así encaminarse a la generación de un modelo de autogestión.

Después de haber tenido todo este ejercicio de reflexión se pudo llegar a la formulación de algunas líneas de pensamiento encaminadas a enunciar los principios rectores del hacer cotidiano del museo, visualizándolo como:⁵

Un ámbito de comunicación, catalizador de la actividad cultural; un agente histórico que da lugar al encuentro social y a la construcción activa del conocimiento donde se promueve el aprendizaje y el goce estético.

Un lugar de cruce y entrecruce de caminos del pensamiento (rizoma), que se generan a partir del juego interdisciplinario de convergencias y divergencias entre el arte contemporáneo y otras manifestaciones de la cultura visual.

Un espacio en el que se capitaliza la situación y cualidad rizomática que coloca el museo en posición, al ser parte del constructo mental en el proceso interpretativo que los usuarios realizan a partir de sus previas experiencias y las que ahí se provocan, para la construcción de su cotidiana realidad en un proceso de interacción social.

Un proceso en constante construcción y deconstrucción, tanto por la complicidad coautoral con el usuario, como por la búsqueda a la que da lugar una obra artística o un discurso curatorial.

Una institución que asume las exposiciones y otras herramientas de interpretación como proyectos que conviven esporádicamente entre sí, durante un periodo determinado, para dar cuenta de los diversos procesos de reflexión a los que hubiera lugar sobre algún aspecto del quehacer humano, con su respectiva resonancia hacia la cultura visual, al tiempo de que coadyuven en el devenir del arte contemporáneo.

Este interés por bordar el proyecto sobre ideas que buscaban innovar la práctica museológica condujo a formarse una visión sintética de lo que también debía ser el museo en tanto espacio físico:⁶ generoso y atractivo para los visitantes; práctico y funcional para el equipo de trabajo; inteligente y noble con su patrimonio; consistente e impertérrito.

Una institución que extendiera sus contenidos a su territorio de influencia; un edificio que permitiera la ubicación mental en el espacio; una fachada en movimiento y una arquitectura estimulante y de vanguardia.

A la par de todo este proceso de reflexión y de una primera visión general del museo, emergió el Plan Maestro,⁷ conformado por los proyectos ejecutivos que darían cauce tanto a la parte arquitectónica y de infraestructura técnica, como a lo netamente museológico, museográfico y de identidad institucional, sin dejar de lado los aspectos de organización y finanzas del proyecto mismo. Todos imprescindibles para lograr el desarrollo paralelo o sucesivo de las partes que iban a darle forma y contenido a esta nueva institución museística.

UN PROGRAMA DE NECESIDADES MUSEALES

Antes de echar a andar cada uno de los proyectos que integraban el Plan Maestro fue necesario entrar al detalle en la argumentación espacial del futuro museo.

Así, con el fin de cristalizar en un espacio habitable las ideas con las que se gestaba el entramado conceptual del museo, se emprendió la tarea de configurar un instrumento que permitiera ordenar y transmitir una cuidada programación de todas las necesidades que garantizaran la funcionalidad de los espacios, dotándolo desde luego de la infraestructura material, tecnológica y de servicios que iba a requerir la operación sustantiva y cotidiana del museo.

Esto, incluía el hecho de entender a fondo los siguientes aspectos: el lugar donde se asentaría el inmueble, la especificidad de su vocación y las funciones para desarrollar.

Combinando el análisis de las funciones previstas para el museo, bajo la óptica de un quehacer interdisciplinario y atendiendo la compleja relación entre cada uno de los procesos implicados en ello, se llegó a la generación de un Programa de Necesidades,⁸ que en síntesis, fue el esquema que permitió determinar, dimensionar y organizar todos, absolutamente todos los requerimientos y cualidades espaciales asociados a cada

⁶ *Idem.*

⁷ Elaborado por Esther de la Herrán.

⁸ Programa conceptualizado e integrado por Esther de la Herrán.

⁵ *Idem.*



una de las actividades que el museo tendría que realizar día a día.

Desde el punto de vista del Programa de Necesidades, se partió de la noción de que el edificio que iba a albergar al Museo tendría que ser definido por el conjunto de los posibles usos espaciales que en él se dieran, es decir, aquellos que consustancialmente están vinculados a los tres ejes fundamentales que determinan su función: obras, usuarios y habitantes del museo.

De este modo y durante el proceso de armado de este Programa, siempre estuvo presente la idea de que el edificio debía responder, de manera equilibrada, tanto a las necesidades de las áreas de conservación y exhibición, como a las necesidades de habitabilidad, servicios, seguridad y de más zonas usualmente menos favorecidas dentro del espacio museal, para garantizar la funcionalidad y calidad espacial del Museo en su conjunto y en concordancia con la infraestructura material, tecnológica y de servicios con que fuera dotado.

Desde esta perspectiva, pensar en las necesidades físicas de un museo fue la puerta de entrada a un universo conformado por una multiplicidad de especialidades en movimiento, que idealmente debieron girar en torno a un eje fundamental: la experiencia en el quehacer museal reflejada, de manera organizada, en un espacio habitable y armónicamente distribuido, tanto para obras, usuarios, como para sus asiduos habitantes: los trabajadores.

Este Programa de Necesidades del nuevo museo de arte contemporáneo de la UNAM contempló los siguientes siete aspectos:

1. Propósito general del Proyecto. 2. Ubicación.
3. Tipología de las Colecciones. 4. Análisis del acervo

5. Requerimientos de las funciones museísticas. 6. Calidad de los espacios. 7. Zonificación del espacio.

La forma de estructurar el contenido general de este Programa partió de una lista de aspectos formulados, unas veces a manera de preguntas y otras como una relación de puntos para considerar para cada especialidad del trabajo museal. En este sentido, en la precisión con que se dieron las respuestas o definiciones, fueran numéricas, escritas o diagramáticas, residió el nivel del trabajo que sustentó la propuesta espacial del proyecto de creación del nuevo museo.

Antes de proceder a la integración del Programa hubo necesidad de poner en juego la reflexión colectiva en torno a diferentes aspectos para encontrar y formular la mejor respuesta a cada uno de ellos:

Historia: La experiencia de trabajo en museos de cada uno de los involucrados en el Proyecto.

Usuario: A quiénes tendrían que tomarse en cuenta a la hora de hacer la distribución del espacio museal: usuario, obra, habitante.

Usos: Qué funciones se iban a desarrollar y cuántos procesos estaban involucrados con cada una, incluyendo las fases o secuencias de los mismos; cuán amplias iban a ser cada una de las actividades relacionadas con los diferentes procesos derivados de las funciones asumidas por este nuevo museo; qué prioridades habría entre una y otra; cuál debía ser la mejor orientación del espacio; y la compatibilidad espacial entre los diferentes usos.

Cuantificando: Cuántos espacios se iban a necesitar; con qué cualidades y calidades espaciales.

Imaginando: Cómo debían ser los diferentes espacios; cuál su infraestructura operativa y técnica.

El Arquitecto: Qué era lo que se iba a proponer como edificio en general, entendido como el sustento formal para el diseño del Proyecto Arquitectónico.

La concentración de experiencias y aportaciones de diversas especialidades en materia museológica y museográfica permitieron definir las condiciones y cualidades espaciales requeridas para configurar un marco razonado en torno a la edificación de un espacio propuesto para atender puntualmente al usuario y a todos los procesos relacionados con el resguardo, estudio, conservación, exhibición, difusión, etcétera, de las expresiones que constituyen el arte contemporáneo y la cultura visual de nuestros días.

En cuanto al método empleado para abordar el diseño del Programa, éste consistió en dividir el espacio museal en cuatro zonas principales de acuerdo a características comunes, a saber: espacios públicos con y sin acervo y espacios privados con y sin acervo. Para cada una de estas zonas, se diseñaron matrices *ad hoc* a las funciones que en ellas se iban a generar, con el propósito de compilar, sistematizar y darle un orden al universo de datos y de información recavada que permitiera visualizar a detalle, cada una de las necesidades físicas involucradas en el quehacer cotidiano del museo.

Un complemento muy importante de este trabajo fueron los diversos diagramas hechos para dar a conocer los elementos que sirvieron de base al desarrollo del Programa de Necesidades, incluidos la estructura de organización, los flujos de relación y de dimensión de áreas,

así como de distribución del personal por función y ubicación.

El primer planteamiento espacial del museo, previó una superficie de alrededor de 13,350 m² distribuidos bajo los siguientes criterios de zonificación:

Áreas públicas con acervo: 4,630 m²

(Fondos en reserva con acceso parcial, Centro Multimodal de Información: biblioteca, mediateca, fototeca; de exhibición y espacios de acción artística cubiertos y a la intemperie).

Áreas públicas sin acervo: 1,991 m²

(Educativas, de Servicio al público: foro, tienda, sala de conferencias, café internet y bistró).

Áreas privadas con acervo: 1,740 m²

(Fondos en reserva, Colecciones en tránsito, Unidad de registro y embalaje y Laboratorios de conservación y museografía).

Áreas privadas sin acervo: 2,321 m²

(Oficinas, Unidad de sistemas y operaciones y Servicios al personal).

Una vez que se tuvo la primera propuesta de dimensión espacial, se procedió a hacer una revisión exhaustiva de ella con objeto de ajustarla a las posibilidades reales de financiamiento, tanto del Proyecto de creación como del de la futura operación y mantenimiento.

Ya con las modificaciones hechas en la dimensión de los espacios y en la estructura de organización, se procedió finalmente al cierre del Programa de Necesidades y a su envío al Despacho del arquitecto Teodoro González de León en septiembre de 2004. **U**

