

Conversación con Raquel Henriques da Silva

POR MARIA DA LUZ NOLASCO Y RODRIGO GUTIÉRREZ

Raquel Henriques da Silva: Considerarlo *una experiencia fabulosa* es una opinión que creo que no todos compartirían. Mi dirección del Museu do Chiado resultó polémica. Se produjeron algunas divergencias lógicas, ya que tuve que adoptar decisiones difíciles sobre el Museu do Chiado. Y aún quedan algunas más por tomar, sobre todo a consecuencia del reducido espacio del museo. En un principio, hubo quien cuestionó, con cierta legitimidad tal vez, el hecho de que no siendo yo conservadora ni museóloga asumiera aquella responsabilidad. Pero lo cierto es que fue el Dr. José Luís Porfírio, uno de los más acreditados conservadores portugueses, quien me recomendó que desarrollara un trabajo concreto: la evaluación de la relevancia histórica y estética de la colección que había en el entonces Museo Nacional de Arte Contemporáneo, una tarea considerada prioritaria para la elaboración del programa museológico de un espacio que iba a ser completamente renovado. Para esta tarea, creo que nombrar a una historiadora del arte fue una decisión correcta.

Maria da Luz Nolasco: Situándonos en esta fase más reciente de su carrera, los museos, ¿podría definirnos qué ha sido para usted el trabajo de museo, cómo lo ha ido usted desarrollando y asumiendo?

RHS: Todo trabajo debe tener siempre un aspecto práctico, y el trabajo en los museos tal vez más que otros. En este campo yo no tenía, es cierto, ni conocimientos ni ideas previas. Pero, fundamentalmente, he aprendido que, para alguien que tiene una formación en historia del arte, como es mi caso, el museo es un reto estimulante: obliga a contrastar permanentemente los conocimientos con los objetivos tanto comunicacionales como estéticos, que son los propios de un museo que desea servir a toda clase de públicos y que aspira a que éstos sean cada vez más numerosos. Pero, antes de llegar a ese punto, surgen problemas de otro tipo, impuestos por la propia materialidad de las obras y su conservación; problemas que el historiador del arte no se encuentra todos los días. Después, con el museo ya a pun-

to de inaugurarse, hubo que preparar a los vigilantes, integrándolos en un equipo muy polivalente que tenía que saber aprovechar la idiosincrasia y la capacidad de cada uno de ellos; hubo también que preparar catálogos, estructurar los servicios de educación, crear el Grupo de Amigos del Museo, programar con rigor un plan de actividades a distintos niveles, analizar los diferentes tipos de público y sus expectativas; en definitiva, abrirnos al servicio al público sin perder el intenso *espíritu de casa* que mientras tanto habíamos logrado crear.

Creo que no todos los historiadores del arte serían capaces de adaptarse a las exigencias de un museo. Yo creo que, en mi caso, sí lo he conseguido; y digo esto con una cierta inmodestia. Además he aprendido mucho. Descubrí en mí una vocación que no conocía y que he compaginado sin ningún tipo de conflicto con mi otra vocación, la del estudio y la docencia.

He tenido la feliz oportunidad de aunar una formación adquirida a otra que he ido conquistando con la ayuda de mis compañeros, en especial la del equipo del Museu do Chiado, que desde el primer día ha trabajado con un entusiasmo contagioso. Esta trayectoria la han recorrido también otros profesionales de los museos. Por eso, aunque considero deseable poseer una formación específica previa sobre museos para acceder a la carrera de conservador, creo que los museos han salido ganando con soluciones como ésta, que en un principio pueden parecer heterodoxas. Los museos exigen siempre la máxima prudencia, pero el trabajo cultural que se realiza en ellos tiene que hacerse con osadía y decisión.

MLN: Desde su actual posición de directora del Instituto Portugués de Museos, ¿cuál es su opinión sobre las carreras actuales? ¿Hasta qué punto debería la Administración, y en este caso el IPM, tener o no algún papel en la formación específica, en las prácticas estudiantiles y en la reestructuración de las diferentes carreras profesionales en los museos?

RHS: En Portugal la tradición —y se trata de una excelente tradición— se ha caracterizado por una notable in-

Raquel Henriques da Silva es Directora del Instituto Português de Museus (IPM). La Dra. Raquel Henriques da Silva ha publicado varios trabajos sobre urbanismo portugués, así como sobre otros temas en el campo de la historia del arte, con especial énfasis en la obra antológica del pintor Silva Porto, manifiesto estudio de la mentalidad del Ochocientos y de la pintura portuguesa de aquella época.

Instituto Português de Museus:
ipm@individual.eunet.pt
www.min-cultura.pt

© Fotos: Mariana Macedo.

tervención por parte de algunos museos en la formación específica de los conservadores, a quienes después se les asignaba la gestión directa de las colecciones. Hasta hace veinte años ésta ha sido una práctica habitual, sin grandes problemas porque las cosas eran sencillas; no había mucha gente ni tampoco muchos museos, no se habían multiplicado todavía las tipologías de éstos, no había, por otra parte, tantos jóvenes buscando trabajo: un licenciado que deseaba ingresar en museos, sólo tenía que presentar su solicitud en la Facultad de Letras de Lisboa para hacer el curso de conservador. Este curso constaba de una parte teórica y otra práctica; esta última se coordinaba directamente con el Museo Nacional de Arte Antigo, que ha sido el centro de formación por excelencia de los conservadores portugueses junto con el Instituto de Conservación y Restauración José de Figueiredo. El sistema, tomado del modelo europeo de la Escuela del Louvre, demostró ser eficaz formando a excelentes profesionales que hoy son un referente profesional. Pero eso ya se ha terminado.

En los años setenta y ochenta se produjo un momento de indecisión, en el que se intentaron posibilidades sustitutorias, que en general tenían suficiente cualificación, y se centraban siempre en los museos, bajo la responsabilidad y tutela de la Administración. De este modo se han formado los conservadores más recientes, muchos de los cuales, por lo demás, ya estaban trabajando en los museos. Este sistema, que va camino de convertirse en estratagema, no era modelar ni, mucho menos, regular nada, sin embargo ha logrado ir funcionando gracias a la dedicación de profesores, en su mayoría conservadores, y al interés de los aspirantes.

Mientras tanto surgían realidades nuevas. El tejido universitario portugués se fue haciendo más complejo con el crecimiento de las universidades públicas y el advenimiento de las privadas; se fueron creando especialidades que antes no existían merced a la generalización de los cursos de *maestría*; el entendimiento mismo de las funciones del museo, y, en general, del trabajo cultural fueron cobrando una dinámica diferente, que reclamaba más competencias en el marco de una inédita ampliación del concepto de patrimonio y del deseo generoso de su democratización. Consecuencia de todo ello fue el aumento del número de museos y su diversificación; se empezó a reivindicar su descentralización, surgieron muchos más jóvenes en posesión de una formación muy variada y deseosos de ingresar en museos pero, paradójicamente, la carrera de conservador, la más prestigiosa de los museos, les estaba vedada porque el antiguo curso había sido extinguido y no se había creado nada equivalente.

Creo que debe analizarse con detalle este momento de cambio, considerando nuestra situación actual. Es decir, en la formación museológica, como en otras muchas, se han ido perdiendo los ejes que, hasta hace no muchos años, facilitaban y dirigían con un sentido claro las prácticas culturales. Vivimos hoy una época de incertidumbres, de entremezcla, de fuertes y permanentes demandas, y masificada además; ésta es la situación que tenemos que manejar.

No me parece posible volver al pasado. La verdad es que las universidades ofrecen hoy un elevado número de cursos sobre museología y sobre patrimonio, pero lo cierto es que estos cursos no están debidamente coordinados con los museos y no proporcionan la posibilidad de realizar prácticas profesionales. Esta es la situación de la que tenemos que partir.

MLN: Pero, ¿cómo se explica esa falta de coordinación entre la formación impartida por las universidades y las exigencias y/o las necesidades de los museos en general? ¿Se trata de una falta de coordinación originada por los propios contenidos programáticos y curriculares de los cursos actuales de museología? ¿O el problema es, acaso, que las instituciones se niegan a dar apoyo a esas prácticas profesionales?

RHS: Esa falta de coordinación resulta del número de cursos académicos, que cada año son más, de la falta de diálogo consecuente entre las universidades y los museos, y, en mi opinión, también de la estructura de los programas de estudios, que considero que ofrecen una concepción demasiado cerrada de lo que es la museología, cuando tales cursos deberían organizarse en cada universidad de forma interdisciplinaria con otros departamentos con el fin de lograr, mediante asignaturas optativas, una formación más amplia y de elevado nivel cultural. No discuto la cientificidad de la museología pero, en todos los campos del saber, en las ciencias llamadas exactas, así como en las ciencias humanas, predomina, y predominará cada vez más, el concepto de transversalidad. Nosotros solemos recibir de manera informal, en nuestros museos, a decenas de estudiantes que desean hacer trabajos con una orientación museológica, pero en muchos casos no tienen una base aceptable de conocimientos específicos sobre las colecciones. Al concluir su formación teórica, algunos vienen a ofrecerse para realizar prácticas profesionales no remuneradas; siempre que podemos, aceptamos esos ofrecimientos. Pero, evidentemente, esta situación, de carácter empírico, debería normalizarse.

MLN: ¿Figura entre los planes futuros del IPM formalizar ese tipo de vínculos? Toda vez que éste es el



tipo de apoyo que reclaman las universidades en el campo de la formación y sería, por lo tanto, muy deseable que se materializaran en algo concreto a corto o medio plazo.

RHS: Ciertamente no hemos avanzado tanto como yo hubiese querido. Pero sí puedo exponer las líneas maestras que van a dirigir nuestra actuación en este terreno: vamos a abrir los museos del IPM a las solicitudes de prácticas profesionales que nos lleguen, lo cual, por otra parte, ya venimos haciendo de una u otra forma, y vamos a procurar motivar a los museos que dependen de tuteladas institucionales distintas de la nuestra para que sigan este mismo camino. La contrapartida será, naturalmente, poder evaluar la relevancia de los cursos universitarios y de los proyectos de trabajo. No podemos, claro es, atender a todas las solicitudes, incluso algunas muy cualificadas; por ello sería también deseable que las universidades reflexionasen sobre las expectativas de empleo en este sector. Y con más motivo si consideramos el hecho de que en los museos del IPM, lamentablemente, no podemos crear todos los puestos de trabajo que se necesitan realmente, ya que existen unos determinados requisitos para acceder a la función pública que están por encima de nuestras decisiones. Como soy optimista, creo que con una acción conjunta y concertada sería posible ir modificando esta situación. Es decir, museos y universidades, profesionales de museos y candidatos deberían unir sus esfuerzos para afirmar la importancia cultural y social de los museos y dar a conocer la dramática situación existente a causa de la congelación de plazas de la Administración. Por otra parte, deben considerar también que los museos necesitan perfiles muy diversificados, apoyados en el común denominador de una exigente y polifacética formación que entrelace la museología con la antropología, la arqueología, la historia del arte, las ciencias de la educación y la comunicación social.

MLN: Más fundamental y urgente que la descongelación sería en mi opinión la reestructuración de las carreras.

RHS: Sin duda, pero también en esto los mecanismos de la Administración establecen severas limitaciones. De hecho, el IPM presentó en 1995 un proyecto de normativa para la reestructuración de las carreras en el área de la museología, que ha ido siendo constantemente diferido. En este momento estamos rehaciéndolo una vez más, y aprovechando para actualizarlo. Tengo la esperanza de que a lo largo del 2000 se apruebe finalmente. Nuestra principal preocupación es que dé respuesta a las expectativas de los diferentes

niveles profesionales que trabajan en museos, que tenga la flexibilidad suficiente para no desactualizarse rápidamente y que permita, por ejemplo, la permeabilidad de las carreras sin pérdida de beneficios adquiridos. Queremos que se definan claramente las competencias en todas las áreas, pero tenemos en cuenta, a la vez, las competencias desarrolladas en la práctica de los últimos años cuando, por la rigidez de las plantillas y sus carencias, se produjo un reparto expeditivo de funciones. Procuraremos también establecer, para el acceso a las distintas carreras, bases amplias de selección, que cada museo tendrá que concretar o adaptar a sus objetivos de trabajo y a la especificidad de sus colecciones. Es decir, nuestra filosofía general se basa en la constatación, que considero incontrovertible, de que los museos no tienen todos las mismas necesidades y que la especialización debe coordinarse con la polivalencia, la formación y la actualización permanente en el ejercicio de la profesión.

Después de que sea aceptado este proyecto normativo, habrá que conseguir que se aprueben nuevas plantillas de personal para los museos y luchar, a favor de la creación de nuevas plazas. Va a ser, sin duda, un proceso lento que, para alcanzar el éxito, será preciso que todos los profesionales y el propio Gobierno se empleen a fondo. Somos conscientes de que se trata de una cuestión axial para que los museos puedan realizar mejor su trabajo y cumplir de ese modo con sus grandes responsabilidades, tanto desde el punto de vista patrimonial como en lo que se refiere a su papel de agentes de la cultura contemporánea.

Entretanto, y porque no podemos esperar durante años a que el sector se normalice, es fundamental que los museos puedan disponer de medios y de un presupuesto que les permita contratar servicios temporales para cubrir necesidades que ya son inaplazables en diversas áreas, lo cual ofrecería, adicionalmente, la ventaja de contrastar a profesionales *del interior* con retos y propuestas de jóvenes no estratificados por el *espíritu de funcionariado*.

Hay que añadir que ninguna reforma resulta operativa y transformadora si no existe, por parte de todos, y de forma especial por parte de los directores de los museos, una voluntad íntima de cambio, o si, a pesar de todas las limitaciones y necesidades sin cubrir, cada museo y cada equipo, no realizan un esfuerzo de actualización, ampliación y reflexión sobre su trabajo. En el caso de los museos del IPM, puedo decir que no siempre son los equipos más amplios y mejor equipados los que desarrollan los programas más importantes. Esto impone la necesidad de organizar de forma regular labores de actualización para la formación en ejercicio de nuestros

profesionales y, en conjunto con las universidades, promover encuentros y debates sobre las problemáticas y expectativas del trabajo en museos.

MLN: Otras opiniones más radicales sostienen que ningún museo debería estar bajo la tutela de un IPM con funciones de control, sino que éste debería limitarse a ser un organismo regulador y de acreditación de museos y de la profesión.

RHS: En lo que se refiere a los principales museos nacionales opino que es indispensable la función tutelar por parte de quien tenga la responsabilidad de establecer políticas globales de custodia, conservación, ampliación, circulación y muestra de las colecciones patrimoniales más relevantes, y que, además, tiene que coordinar los diferentes programas de actividades y su presencia nacional e internacional con la máxima rentabilidad operativa y economía de medios. Pienso que estas competencias genéricas, a las que habrá que añadir los proyectos de obras de valorización y modernización, no son incompatibles con la deseable capacidad de decisión propia de los museos, que efectivamente tiene que ser cada vez más descentralizada y responsable. Para ello, me gustaría que los museos dispusiesen de más autonomía administrativa y financiera, en especial en lo que concierne a la gestión de sus ingresos. Todo esto terminará ocurriendo sin duda en un futuro con la reforma de la Administración Pública.

Y cuando eso ocurra, el IPM podrá dedicar entonces más tiempo a la reflexión y definición de las políticas museológicas nacionales que es lo que, en realidad, debe constituir su principal designio. Y éste nunca podrá consistir en *controlar*, sino en constituirse en lugar de creación de teoría junto con las universidades y los principales museos, estén éstos o no tutelados por la Administración Central; y en ofrecer, asimismo, apoyo técnico y financiero, tanto a proyectos de nuevos museos, como al desarrollo y estímulo de redes de museos.

Esta actuación podría conducir incluso a una revisión de la red de museos del IPM, la cual ha ido creciendo al sabor de coyunturas empíricas, integrando tipologías muy diferentes, algunas, incluso, de evidente incidencia regional. Pero también cabe admitir que los *museos IPM* más pequeños y modestos evolucionen hacia polos más consistentes que los ayuden a potenciar y a integrar su implicación cultural.

En cualquier caso, es importante tener en cuenta que la idoneidad del tejido museológico portugués no va a depender sólo del Instituto Portugués de Museos. Existen hoy importantes museos, adscritos a otras tutelas —ya sea la Administración Central, la

Iglesia, las administraciones locales, las fundaciones o las empresas— que por la importancia de sus colecciones y por el trabajo que desarrollan deberían tratarse como instituciones de primer rango y ser corresponsables de las políticas de creación y desarrollo de la Red Museológica Nacional.

En este sentido, y a pesar de su gran escasez actual de medios, el IPM ha realizado a comienzos de 1999, una encuesta muy rigurosa dirigida a todos los museos y a los autodenominados museos, con objeto de definir la situación museológica portuguesa. Es un proyecto que cuenta con la colaboración de un equipo de sociólogos del Observatorio de Actividades Culturales del Ministerio de Cultura, y que va a exigir recursos considerables y una gran implicación de medios humanos. Vamos a trabajar intensamente para que las respuestas a esta encuesta sean numerosas, y procederemos después a la rápida publicación de sus resultados, que tienen que servir tanto para determinar prioridades como para hacer posible un amplio debate sobre las mismas.

Simultáneamente, estamos impulsando en el seno del IPM un grupo de trabajo que adapte a la realidad portuguesa, de forma operativa, los criterios internacionales que hoy definen la figura del museo, con el fin de someter a todas las entidades que deseen fundar un museo a un conjunto de requisitos, positivos pero exigentes, que contribuyan a disciplinar el exceso de empirismo y voluntarismo que prolifera en este sector. Tenemos que reconocer que, de los aproximadamente seiscientos autodenominados museos que existen en Portugal, la mayor parte no son tal, sino meras colecciones eventualmente visitables o salas de memoria colectiva con exposición.

No pretendemos con esto amputar el gusto simbolizador que sienten los distintos colectivos humanos de verse reflejados en su propia memoria, pero tenemos que hacer comprender que las realidades que de ello nacen sólo se convertirán en museos a partir de la existencia efectiva de unos requisitos técnicos, espaciales, financieros y humanos, y, también, que las ayudas sólo se canalizarán hacia estas entidades a cambio de una clara coparticipación por parte de las diferentes organismos tutelares.

Hay que decir también que la Red Portuguesa de Museos tiene que ser un cuerpo abierto, dialogante y multidireccional, capaz de comprender dinámicas coyunturales, sin imponer a éstas una orientación centralizadora. Esto requiere una buena dosis de predisposición, generosidad y afán cultural, máxime cuando la realidad sobre la que actuamos sufre profundas carencias, que son el resultado de décadas de desidia e imposibilidad de trabajar. Es decir, sí nos corresponde



HAY QUE DECIR TAMBIÉN QUE LA RED PORTUGUESA DE MUSEOS TIENE QUE SER UN CUERPO ABIERTO, DIALOGANTE Y MULTIDIRECCIONADO, CAPAZ DE COMPRENDER DINÁMICAS COYUNTURALES, SIN IMPONER A ÉSTAS UNA ORIENTACIÓN CENTRALIZADORA. ESTO REQUIERE UNA BUENA DOSIS DE PREDISPOSICIÓN, GENEROSIDAD Y AFÁN CULTURAL, MÁXIME CUANDO LA REALIDAD SOBRE LA QUE ACTUAMOS SUFRE PROFUNDAS CARENCIAS, QUE SON EL RESULTADO DE DÉCADAS DE DESIDIA E IMPOSIBILIDAD DE TRABAJAR”

acreditar museos, pero, más allá de eso, necesitamos también comprender las limitaciones históricas existentes, cuyo peso es enorme, y estimular la calidad de las prácticas culturales que, en su conjunto, son, en Portugal, profundamente insuficientes.

MLN: ¿No van, entonces, a crear un plan de apoyo financiero a esta realidad museológica nacional?

RHS: De forma inmediata no. Las necesidades son de tal dimensión, y los medios disponibles tan escasos, que preferimos en primer lugar conocer y jerarquizar la realidad museológica portuguesa y reflexionar sobre ella. Pero, al contrario de lo que muchas veces se dice injustamente, el IPM, tanto desde sus departamentos centrales como desde sus museos, ha venido proporcionando siempre diferentes ayudas a museos no tutelados: ya mediante prácticas profesionales, ya a través de misiones de valoración y estudio, en materia de conservación, inventario y confección de programas museológicos. Este esfuerzo puntual va a continuar y se va a ampliar porque resulta indispensable para organizar el presente.

A medio plazo, tras la realización de la encuesta a que antes me he referido y una vez publicados sus resultados, procuraremos estructurar, en el ámbito del próximo Marco Comunitario de Apoyo, una política de ayudas que incluyan financiación y que se compartiremos muy especialmente con las administraciones locales, utilizando para ello modelos ya probados en la práctica, como, por ejemplo, el de la Red de Lectura Pública. Para esto, tenemos que contar con museos que estén fuera del IPM, así como invertir, y mucho además, en la remodelación y modernización de los más importantes museos nacionales para que puedan cumplir mejor su papel de polos de irradiación de trabajo museístico.

MLN: Pero, ¿que tipo de política cultural prevé usted para los museos de la mencionada red nacional? ¿Qué prácticas de trabajo se van a promover en esos museos y con qué medios? ¿Qué directrices de modernidad se van a establecer?

RHS: Teniendo en cuenta todo lo que he dicho anteriormente, creo que no debería, siquiera, responder de forma concreta a esas preguntas. Un museo es, debe ser, una unidad significativa de producción cultural, dedicado a custodiar la memoria histórica, pero también a intervenir en los desafíos del presente. Para una mayor eficacia y rentabilización de su trabajo, cada museo tiene que asociarse a otros museos de su misma región o de tipología afin, y también con centros escolares y con las diferentes instancias de la vida económica, social y cultural. Sus políticas, o mejor dicho, sus programas de actividades, tienen que nacer de tales compenetraciones positivas, en función de los medios y de las necesidades. En algunos casos, será la relevancia de las colecciones lo que se imponga, exigiendo investigación, estudio y divulgación cualificados; en otros, se impondrá el dinamismo del medio y el museo deberá asociarse a prácticas ajenas, desde la música y la danza al teatro, desde el arte contemporáneo hasta la recuperación de memorias colectivas con una intencionalidad antropológica.

No es competencia del Instituto Portugués de Museos formular principios que vayan más allá de esto. Procuraremos que los museos que tutelamos sirvan de ejemplo y apoyo a la formación museística profunda; contamos también con el excelente trabajo desarrollado por otros museos que pueden igualmente ser centros de difusión. En suma, estoy convencida de que todos deseamos lo mismo: que los museos sean lugares de custodia patrimonial, implicando en ello a la geografía y a la historia, en el más extenso sentido de estos saberes, para un estudio exigente y una amplia difusión a toda clase de públicos, pero que ambicionen también ser lugares de participación en los anhelos de la comunidad en la que se inscriben, abiertos a la recualificación inmediata de nuestro futuro colectivo. Estos lugares tienen que existir en todas partes de nuestro país, insertos orgánicamente en las diferentes culturas regionales, distintas según se trate de grandes o de pequeñas ciudades, de localidades menores o de pequeños pueblos, porque los museos exigen, como la instancia significativa que son de la cultura, el respeto y el culto a los signos imperiosos de la diversidad. ●