

UNA VISIÓN ESTRATÉGICA PARA EL ARTE:
LOS MUSEOS DE HOY

[THE DEVELOPMENT OF MUSEUMS AROUND THE WORLD: A STRATEGIC VISION FOR THE ART]

resumen_ Este artículo presenta la necesidad de establecer relaciones profesionales entre el curador y/o director de un museo y los grupos de coleccionistas, universidades, galerías, comerciantes privados, casas de remate y empresas, y cómo esta red de contactos trae beneficios a todos los involucrados. Cabe hacer notar que la mayoría de los ejemplos citados vienen de mi experiencia personal y profesional en los Estados Unidos. Y no planteo estas ideas para copiarlas exactamente en Chile, sino más bien como una ilustración, para que nos inspiremos y tomemos algunos aspectos que se puedan combinar con nuestra identidad nacional.

Hago un gran énfasis en el desarrollo de una relación de larga duración con los jóvenes coleccionistas y cómo el personal del museo puede jugar un rol clave en asistirlos en las compras de sus colecciones. A medida que se va estableciendo la relación, la probabilidad de que el coleccionista haga una donación monetaria o para la colección del museo, crece en posibilidades.

Un caso en particular es el del Museo Guggenheim en Nueva York, que trabaja con el Comité de Adquisiciones del Consejo de Jóvenes Coleccionistas y los miembros de este grupo, y las variadas formas en que el museo atiende a los futuros coleccionistas. Algunas de estas maneras son dándoles la posibilidad de votar por obras (preaprobadas por el curador) de artistas emergentes para enriquecer la colección de arte contemporáneo del Museo Guggenheim, así como invitándolos a todos los eventos sociales y académicos de arte contemporáneo, sean dentro del museo o ferias de arte o bienales.

Los museos deben entrenar a sus empleados en cómo hacer buenos contactos y relaciones públicas, porque es una parte tan importante dentro del talento de un curador como lo es su trabajo curatorial y de investigación. Estas cualidades combinadas ayudarán a mantener el museo financieramente en el presente y en el futuro cercano.

palabras claves_ red de contactos | empresas | museos | galerías

abstract_ This article presents the need for the establishment of professional business relationships between museum curators and/or museum directors with the following groups: young collectors or future collectors, universities, galleries, private art dealers, auction houses, and businesses and how this network brings benefits to all involved. It is important to note that the majority of the examples noted come from my personal and professional experience in the United States, and that this is not meant to be an exact model for Chile, but rather, an illustration, so that we can be inspired and take aspects that can be combined with our national identity.

There is great emphasis put on developing a long-term relationship with young collectors and how museum personnel can be key players in assisting collectors with the purchase of their collections, and how with time and as the relationship establishes itself, the likelihood that the collector will make monetary or collection based donations to the museum grows in probability with time.

A case in point is made establishing how the Guggenheim Museum in New York works with the ycc (Young Collector's Council) Acquisitions Committee members and the various ways that they cater to young/or future collectors; such as giving them the possibility to vote for pre-approved works of art from emerging artists to enrich the contemporary art collection of the Guggenheim Museum, as well inviting them to all of the important social and academic events on contemporary art, be it within the museum or art fairs and biennials.

In conclusion, museums must train their staff in networking and public relations, because it is as an important a part of the curator's talent as his curatorial and research skills, and these combined skills will help maintain the museum financially now and in the near future.

keywords_ networking | business | museums | art galleries



Exposición "Zidane, un retrato para el siglo XXI". Foto: Gentileza Museo Guggenheim Nueva York.

Las relaciones profesionales interpersonales son uno de los fundamentos del marketing, y este tipo de relación dentro del ambiente de la gestión cultural es esencial para que un museo pueda conseguir sus fines; es decir, donaciones y patrocinio de privados y empresas.

Los curadores y directores deben desarrollar redes de contactos con los grupos de coleccionistas jóvenes, con los galeristas, casas de remate, comerciantes privados, universidades y empresas, y los beneficios de estas relaciones a largo plazo serán beneficiosas para todos.

Este artículo presentará un modelo de relaciones basado en mi experiencia personal y profesional en Estados Unidos, y no pretende que todas estas prácticas se desarrollen de la misma forma en Chile. Solo lo plantea como un modelo del cual podemos inspirarnos para desarrollar una mejor gestión en los museos del país.

En los últimos veinte años, ha habido grandes cambios en los museos extranjeros, en especial en Estados Unidos y Europa. Uno de estos grandes cambios evidentes han sido los recortes de presupuesto, en que estas instituciones se han tenido que poner cada vez más creativas para conseguir los fondos necesarios para su mantención y los programas de exhibición. Para estos fines, los museos han entendido que los grandes coleccionistas, las galerías destacadas, las casas de remate, las grandes empresas y las universidades son hoy importantes aliados. La economía es cada día más fluida, y el desarrollo de relaciones con estos dis-

tintos grupos es muy fundamental para la futura sustentación financiera de un museo.

En general, los museos tienen un presupuesto financiero fijo al que se tienen que adaptar. Aun en los casos de museos privados con grandes filántropos detrás, de todas formas hay que sustentar el presupuesto y desarrollar las relaciones exteriores para que el museo y la colección puedan crecer y mantenerse en el futuro.

Para ello es importante despertar el interés del público e involucrar cercanamente a los antiguos coleccionistas y a los nuevos, y ofrecerles distintos tipos de eventos de alta importancia. Hay que tener en claro que estos no son un grupo homogéneo, sino más bien uno que cambia constantemente y donde aparecen nuevas generaciones de coleccionistas con ideas y tendencias distintas.

Un museo que establece muy bien este tipo de relación es el Guggenheim de Nueva York. Este museo tiene una forma particular de involucrar a los jóvenes profesionales interesados en el arte contemporáneo, un grupo basado no tanto en edad (aunque en general son menores de 45 años), pero sí en el sentido de que son personas o parejas que están recién empezando una colección de arte, o tienen un gran interés por aprender sobre arte contemporáneo. Para eso se les cobra una membresía medianamente cara, 500 dólares por persona o 900 por pareja (lo suficiente para que sientan que es algo exclusivo), y se les ofrecen visitas VIP de las muestras con el curador, aperturas exclusivas, exhibiciones previas a la inauguración

de distintas ferias de arte, guiadas por alguien del museo (en general un curador), charlas con expositores especiales, visitas a talleres de artistas, invitación mensual a reuniones con el grupo YCC Acquisitions Committee (Young Collectors Council),¹ y visitas a colecciones privadas. Una parte de la membresía va directamente para la compra de obras de artistas emergentes de la colección del museo.

Es importante recalcar que una de las ventajas de pertenecer a este grupo es que le permite al miembro participar en votaciones para las adquisiciones de obras de arte preseleccionadas por los curadores. Es decir, no es un grupo al cual solo se le invita a cócteles sociales. Dos veces al año se le envía una enorme carpeta sobre el trabajo de los distintos artistas que el museo ha evaluado para adquirirles alguna obra y se les requiere que lean la carpeta antes de ir a la reunión y votar. Algunos miembros optan por no ir a estas reuniones, pero el hecho de que se les ofrezca esta participación, hace que los jóvenes coleccionistas estén más informados de las nuevas tendencias y a la vez se sientan involucrados y comprometidos con el museo.

De hecho, entrevisté telefónicamente a Daisy Nam,² a cargo del Comité de Adquisiciones de Jóvenes Coleccionistas, y le pregunté si los votos contaban, y me dijo que todos los votos después tienen que ser aprobados por el Comité de Arte, pero que hasta la fecha no había habido votaciones que hubiesen sido rechazadas. El museo se rige por lo que el Comité vota, y ha habido incluso veces donde un miembro en particular se siente



Fotos: Francisco Brugnoli

tan enamorado de la obra de algún artista que no obtiene la mayoría de votos, y en esos casos, muchas veces el coleccionista privado hace una compra para su donación individual.

Lo interesante es que cuando el Guggenheim exhibe las piezas, colocan los nombres de los coleccionistas o ponen, “adquirido a través de los fondos del Comité de Adquisiciones de Jóvenes Coleccionistas”. Un ejemplo de esto se puede ver en las dos fotos adjuntas, donde con los fondos del Comité se compró una película de estilo semidocumental, titulada *Zidane, un retrato para el siglo XXI*; al adquirir la obra, se exhibió y se hizo un cóctel de arte y deporte con los miembros del Comité de Adquisiciones de Jóvenes Coleccionistas.

Este también es el caso de la exhibición en el Guggenheim de Nueva York, *The shapes of space* (estuvo abierta desde el 14 de abril al 5 de septiembre de 2007). En esta exhibición, que se puede ver en la red <http://www.guggenheim.org/exhibitions/shapes/index.html>, hay varias piezas que se compraron con fondos de privados y del Comité de Adquisiciones de Jóvenes Coleccionistas³.

Todo este trabajo de relaciones exteriores del museo con los futuros coleccionistas desarrolla lazos afectivos entre el joven y el museo, y cuando los miembros o coleccionistas tengan mayor poder adquisitivo, les pedirán ayuda a los mismos curadores para sus adquisiciones personales o que los acompañen en sus visitas a las ferias de arte. Estos a la vez se sentirán cada vez más comprometidos con el museo, eventualmente dejarán obras al museo como legado y también prestarán obras en forma permanente o semipermanente. Un ejemplo de esto es el caso de una de las colecciones impresionista y post-impresionista más importantes del Museo Metropolitano en Nueva York, que es la colección Annenberg,⁴ que se facilita anualmente

al museo por un periodo de seis meses y los otros seis está en la casa del coleccionista.

El regalo prometido al museo no es una excepción, sino una norma dentro de muchos museos extranjeros. Hay muchas formas en que los privados hacen sus donaciones a los museos; entre ellas, están los fondos decretados para enriquecer un área específica de la colección, los fondos para mantenimiento, para marketing y publicidad, y para la recaudación de fondos.

Otras maneras en que los privados donan al museo es que eligen una obra u obras en particular que son prometidas al museo cuando el donador estipule, sea después de su muerte o en una fecha en particular, y a veces con la condición de que durante el tiempo que el museo requiera esa pieza para una exhibición, el donante la facilite.

También hay donaciones de obras, en las que es tan exhaustivo el material sobre un artista, que el museo a través del tiempo va vendiendo parte de la obra, para el mantenimiento o para la adquisición de otras obras más relevantes para la colección del museo. Este es el caso de la colección de Edith and Bernard Lewin Center for Latin American Art and Modern and Contemporary Art,⁵ del Museo del Condado de Los Angeles (Lacma). Los Lewin fueron grandes amantes del arte latinoamericano y su colección, que fue donada casi en su totalidad al Lacma, es una de las más importantes de arte de Latinoamérica en el mundo. Dentro de la donación para el museo, se encontraron más de dos mil obras de uno de los pintores mexicanos más relevantes del siglo XX, Rufino Tamayo. A través de un trabajo exhaustivo de parte del departamento de curatoria del Lacma, se han vendido algunas piezas de Tamayo en subastas públicas de Christie's y Sotheby's, ya que un cuadro puede financiar mucho para el museo.⁶

Esto es algo que estaba decretado en la donación, y el museo tiene claro que su primer objetivo es mantener la colección y cuidarla en la mejor forma posible. Obviamente, todas estas estipulaciones se establecen a través de la buena relación entre el director y/o curador con el privado, pero después se hace un contrato que protege a ambos de desacuerdos futuros. También existen casos en los que el museo no tiene los fondos para adquirir alguna pieza para la colección, y el privado la adquiere y la dona inmediatamente o lo hace póstumamente.

Aparte de desarrollar una relación con el coleccionista, el museo debe mantener un contacto a largo plazo con los galeristas y asesores de coleccionistas. En esta instancia el museo tiene la posibilidad de compartir conocimientos con los galeristas. Una forma de hacer esto es generando charlas e invitando a los galeristas a algunos de los eventos con los coleccionistas, ya que de esta forma ellos también tienen la opción de crear relaciones con el museo y con los coleccionistas.

El museo tiene un rol destacado en desarrollar el mercado del artista, aunque esto aparentemente vaya en contra del concepto sin fines de lucro de estas entidades. El director o curador de un museo debe estar siempre al tanto de las últimas tendencias de artistas que son representados por las galerías, y mantenerse atento a lo que está pasando en el mercado del arte, tanto en la parte comercial como en el conocimiento, para saber qué piezas están disponibles para una potencial adquisición, visitando las grandes ferias internacionales de arte, las bienales, los remates, las galerías y las universidades.

Al mantener una buena relación con el galerista, este mantendrá al curador informado de los distintos logros y exposiciones de sus artistas. Al galerista le va a interesar que el museo tenga

dentro de su colección obras de los artistas representados por él, y hará todo lo posible para que un artista done una pieza al museo o se lo venda en un precio módico. En algunos casos el galerista mismo donará la pieza al museo, ya que esto también le sirve a la galería para su imagen. Esto demuestra cómo este tipo de relación pueden ser beneficiosas tanto para el galerista como para el museo, ya que el museo enriquece sus colecciones a precios más bajos, al estar informado sabrán cuándo un artista ha sido seleccionado para un premio, para una bienal o para una futura exhibición; y si mantiene buenas relaciones con el galerista, el galerista le dará la oportunidad de que el museo adquiera obras antes de que los precios suban en el mercado a causa de la publicidad generada después del premio o la exhibición.

Al artista se le eleva el precio al estar en la colección de un museo, y en esta forma se muestra cómo un museo también tiene un rol en el mercado del arte. Esta es la razón por qué es importante que los galeristas y los museos tengan una relación abierta, y lo mismo se debe decir de los anticuarios y las casas de remate, ya que si todos estos tienen una buena relación con los curadores de museos, ellos llamarán y pedirán las opiniones de los curadores para examinar algunas piezas en duda. Por ejemplo, si un comerciante tiene un cuadro de Matta y está dudoso, llamará al curador para pedirle su opinión profesional y este le dirá que cree que es falso y le da las herramientas para averiguarlo con certeza (contactar a la viuda de Matta, Germana Matta, para un certificado oficial). Con esto el curador está compartiendo información y si después resulta que la viuda dijo que el cuadro es falso, también está ayudando a impedir una transacción de una falsificación, ya que luego que una obra es catalogada como falsa, se hace muy difícil la transacción.

La otra razón importante para mantener una buena relación con las casas de remate, y en este caso me refiero tanto a las casas de remate locales como a las internacionales, es porque los museos que tienen colecciones de cuadros antiguos, artes decorativas y en algunos casos ciencias naturales, verán piezas que tengan relevancia para la colección del museo. Aquí se puede nuevamente ocupar la relación con los coleccionistas, ya que ellos son los principales clientes de las casas de remate, y a la vez también requieren del *expertise* del curador. Si el curador hace esta parte de su trabajo, podrá conocer a futuros donantes para el museo. A través de su presencia en los remates, el curador se enterará dónde están las colecciones de arte o artes decorativas que le interesan, ya que en algún momento necesitará reunir obras para las próximas exhibiciones.

Las universidades también deben ser un aliado constante del museo. Esta es una forma de ligarse directamente al área académica y a la vez de ampliar la relación del museo con el público joven. En el caso del arte contemporáneo, los museos deben estar absolutamente al tanto de lo que sucede en las escuelas de arte y aprovechar para desarrollar relaciones con la nueva generación de artistas. Es muy importante tener relaciones con las universidades porque el museo debe estar informado de los últimos estudios académicos y teorías que puedan aportarle conocimientos nuevos. Los museos deben mantener una relación muy fluida con las universidades, e incluso en el mejor de los casos debieran tener profesionales que también trabajen en docencia, y así mantenerse vigentes en su área. En adición, los museos deben tener un buen programa de pasantía, para conocer las futuras generaciones que serán sus próximas fuentes.

En el caso de abrir las puertas del museo a un grupo joven, quisiera expresar directamente sobre mi experiencia en el Museo de la Moda, una entidad que la gente mira con cierto resguardo porque lo consideran elitista, pero en el momento en que el Departamento de Curatoría junto con Extensión y Difusión del Museo de la Moda, empezamos a visitar a las universidades y hablar con los directores de carrera (en nuestro caso diseño textil y vestuario), se abrió la muralla que nos separaba, y dentro de poco tiempo recibimos grandes grupos de estudiantes extremadamente entusiastas, y es irónico porque son estudiantes de moda, pero por las razones ya mencionadas, ellos no habían visitado el museo, y eso es a pesar de la extensa publicidad que tuvimos en la prensa. Fue nuestro acercamiento, al ir a valorar sus carreras, lo que hizo que ellos nos visitaran.

Los museos deben establecer redes con todos los grupos ya mencionados en una forma positiva y especialmente con las empresas. Es decir, las empresas educan a sus trabajadores (universidades), muchas veces tienen coleccionistas dentro de su directorio y algunas tienen colecciones corporativas que se las compraron a algún *dealer*. Si las relaciones se establecen bien, las empresas pueden ser el motor financiero detrás de muchos museos. Las empresas en Chile están cada día más presentes y desean desarrollar un vínculo cultural para que el público las perciba en otra faceta: la del benefactor social. Esto es algo que ciertas entidades empresariales en Chile han logrado a niveles muy importantes. Pero la realidad es que hay muchas empresas en Chile, y muy pocas que han decidido dar auspicios para el arte y la cultura. O más bien, muy pocos museos han desarrollado estos lazos y no han solicitado los fondos. Para estas empresas es favorable donar no solo por imagen, sino también por los beneficios tributarios que ofrece la Ley de Donaciones Culturales, N° 18.985, de 1990, más conocida como Ley Valdés.⁷ Dado que nuestro gobierno no tiene altos presupuestos para la cultura comparado con los países desarrollados y dada la importancia que tiene la cultura y la identidad nacional en un país en desarrollo como es Chile, la inversión en la industria cultural debería ser de suma importancia para la empresa privada. Porque demuestra a la sociedad que esta puede ser una entidad que no sólo busca el lucro financiero, sino que también puede ser benefactora, y esto crea una imagen corporativa positiva, que tiene un valor enorme para la misma empresa. De esta forma, al comprar el producto de una empresa, habrá un plus con ese producto, y esto es la cultura. Una empresa que tiene una fuerte presencia en la cultura es Minera Escondida (operada por BHP Billiton); ellos han auspiciado al Museo Chileno de Arte Precolombino en diversas exposiciones.

Este tipo de relación a largo plazo sólo se puede desarrollar con un gran esfuerzo de parte del personal del museo, ya que las empresas no van a ir al museo a ofrecer su financiamiento sin que se las persiga. En otras palabras, es responsabilidad del museo el hacer los contactos iniciales con las entidades.

Todas estas relaciones se establecen a través del importante trabajo de relaciones públicas y marketing a nivel institucional e individual. A nivel individual en el sentido de que el trabajo de un director o un curador de un museo se desarrolla integralmente, sea cuando es invitado a comer o cuando está de vacaciones; es decir, un museo debe capacitar a su personal para que pueda hacer este tipo de trabajo de relaciones públicas. Al implicar un trabajo sin horarios, los empleadores del museo deben estar abiertos a que la persona

mantenga ciertos aspectos de su vida personal, y esto en general se establece con una política más flexible de horarios.

Una parte importante del trabajo de un buen director y curador no son sólo sus conocimientos de arte, historia y cultura, sino también sus capacidades de relacionarse con gente para el futuro del museo; tanto para conseguir fondos, crear lazos académicos y empresariales como para préstamos para exhibiciones y donaciones.

Todos ganarán con estas relaciones. Las universidades, los empresarios, el coleccionista y el galerista adquieren reconocimiento y sus colecciones y sus imágenes se valorarán mejor a través de su relación con el museo. El museo también gana, ya que gracias a estas relaciones tendrá muchos beneficios para el público; por ejemplo, exhibiciones de alta calidad, mejores condiciones de conservación para la colección y para los espacios de exhibición, entre otros.

Al establecer estas relaciones entre el museo y las distintas entidades, se potencian entre sí y se produce una sinergia que hace que todos terminen recibiendo un beneficio positivo, y así la cultura se hace cada vez más accesible, engrandeciendo a nuestros países.

▶ CITAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Comité de Adquisiciones del Consejo de Jóvenes Coleccionistas.
2. Entrevista telefónica y por correo electrónico durante noviembre de 2007 a Daisy Nam, a cargo de vcc y vcc Acquisitions Committee, Guggenheim Museum, de Nueva York.
3. *Zidane* fue comprado con fondos contribuidos por el Comité de Adquisiciones de Jóvenes Coleccionistas: Jacqueline Sackler, Geoffrey Fontaigne, Younghee Kim-Wait, Kipton Cronkite, Celeste Hughey, y Dawne Marie Grannum, y con fondos adicionales contribuidos por Adidas.
4. Para ver más información sobre la colección Annenberg, visite: http://www.metmuseum.org/special/Annenberg_01/annenberg_images.htm
5. Para más información sobre la colección de Edith and Bernard Lewin, sírvase consultar: <http://www.lacma.org/press/releases/riverajul2002pr.htm>
6. Un óleo de Rufino Tamayo puede llegar fácilmente entre los 100.000 a 600.000 dólares, dependiendo del tema, año, tamaño y condición.
7. Para más información sobre la Ley de Donaciones Culturales, remítase a http://www.nuestro.cl/biblioteca/textos/ley_donaciones.htm

BERNARDITA MANDIOLA es Titulada en historia del arte de la Universidad de Los Angeles, California, y posee un certificado en tasación y evaluación de obras de arte y antigüedades de New York University. Tiene cerca de veinte años trabajando en el mundo del arte, en entidades como el J. Paul Getty Museum, en Los Angeles, en Aperture Foundation, Sotheby's, y Christie's, en Nueva York, para abrir posteriormente su propia empresa en el 2002, Mandiola Arts, que opera en Santiago y Nueva York, LLC., dedicándose a asesorar a clientes latinoamericanos en sus inversiones en el mercado del arte, los cuales tienen un presupuesto anual para adquisiciones de arte sobre los 500.000 dólares. Ha vivido más de treinta años en Estados Unidos y a partir de 2005 se radica en Santiago de Chile. Durante el 2006-2007 ejerció como jefa de curatoría, registro y centro de documentación en el Museo de la Moda, en Santiago de Chile.

BERNARDITA MANDIOLA *Bachelor's degree in Art History from the University of California, Los Angeles (UCLA) and a certificate in Fine Art and Antique Appraisal Studies Certificate from New York University. She has nearly twenty years experience in the art world, having worked at such entities as the J. Paul Getty Museum in Los Angeles, Aperture Foundation, Sotheby's, and Christie's in New York, to later open her own company in 2002, Mandiola Arts, LLC., that operates in Santiago and NY, advising clients in Latin America in their art market investments, most of these clients have an annual acquisitions budget of over US\$500,000. She has lived for over 30 years in the United States and resides in Santiago, Chile since 2005. During 2006-2007 she practiced as chief of curatoría, record and documentation center in the Museo de la Moda, in Santiago, Chile.*