

A los: Presidentes de los Comités Nacionales  
Presidentes y Secretarios de los Comités Internacionales  
Presidentes y Secretarios de las Organizaciones Regionales  
Presidentes y Secretarios de las Organizaciones Internacionales Afiliadas

Muy estimados colegas:

En el transcurso del último Comité Consultivo, ustedes aceptaron la candidatura que presenté para desempeñar la Presidencia del ICOM durante el cuatrienio 2004-2007. Con ese motivo, pudieron tener una primera impresión de mi historial profesional y mis ideas acerca de nuestra Asociación. Estimo que mi deber es informarles con más amplitud sobre lo que desearía realizar, en caso de que fuese elegido.

No se trata de cambios profundos ni de mutaciones sustanciales. En efecto, tengo la convicción de que el ICOM es una importante asociación asentada en las siguientes bases sólidas: el elevado número de sus miembros; la diversidad de competencias profesionales representadas en su seno; la participación de 116 naciones; y las actividades que realiza en pro de la profesión museística, la defensa del patrimonio cultural y la cooperación entre las instituciones museísticas y entre los profesionales de los museos. Las actividades realizadas por los Comités Nacionales y las Organizaciones Regionales en sus ámbitos de competencia, así como la cooperación con las Organizaciones Internacionales afiliadas y las actividades llevadas a cabo por la Secretaría General, interesan a los museos y profesionales museísticos del mundo entero. Algunas actividades – por ejemplo, la lucha contra el tráfico ilícito de bienes culturales o la elaboración de documentos como el código de deontología – tienen repercusiones importantes en el plano mundial. Por otra parte, la definición de museo del ICOM no sólo es conocida y admitida casi universalmente, sino que además está incorporada en la actualidad a las legislaciones de muchos países.

### **Autoridad y legitimidad del ICOM**

Estimo que la función de Presidente del ICOM debe consistir ante todo en elaborar las estrategias de la Asamblea General.

Deseo recordar que en el Plan Estratégico 2001-2007, aprobado el 6 de julio de 2001 por la Asamblea del ICOM en Barcelona, se habían fijado estos tres objetivos principales:

**Primer objetivo:** El ICOM pretende ser reconocido como la organización dirigente internacional en el ámbito de los museos y apunta a que se respeten sus posiciones sobre las cuestiones relacionadas con la protección del patrimonio mundial, cultural y natural.

**Segundo objetivo:** El ICOM pretende fomentar – mediante un sistema de apoyo mutuo – el aprovechamiento compartido de los conocimientos profesionales y prácticas museísticas a nivel internacional. Además, la Asociación tiene por meta propiciar el surgimiento de nuevos métodos de cooperación.

**Tercer objetivo:** El ICOM pretende a nivel internacional proporcionar a todos los museos un marco dinámico, flexible y coherente en materia de comunicación y de promoción de la defensa de la profesión museística.

Más adelante, en estas mismas páginas, mencionaré las iniciativas que

conviene adoptar para lograr estas tres metas, así como los medios y estrategias necesarios para alcanzarlas. Asimismo, trataré de definir cuáles son los puntos débiles actuales del ICOM con vistas a subsanarlos.

En líneas generales, creo que es necesario actuar para crear una “cultura de la asociación” que permita incrementar más la autoridad del ICOM y, por consiguiente, reforzar su legitimidad, a fin de que intervenga a los más altos niveles culturales y organizativos en todo lo que afecta a la vida de los museos, la profesión museística y la protección del patrimonio cultural.

### **¿Estado de crisis?**

Todos conocemos y aprobamos las actividades del ICOM y participamos en ellas. No obstante, es difícil ocultar que el ICOM padece hoy una crisis de identidad que se ha manifestado desde que venimos presenciando una tendencia característica de estos últimos tiempos y común a todas las organizaciones y sociedades en crisis: el recurso a cambios frecuentes – y a menudo injustificados – en las estructuras organizativas y los procedimientos.

Toda organización – ya sea empresa, entidad pública, institución museística o asociación sin fines lucrativos – debe recurrir a la realización de cambios cuando no está en condiciones de resolver las dificultades con que tropieza, por ejemplo la disminución de su capacidad de producción, la pérdida de confianza en sus productos o servicios, la incapacidad para hacer frente a las exigencias del mercado o a nuevos competidores, etcétera. En esas circunstancias, a veces se ve impulsada a remediar su incapacidad con un activismo excesivo y con la realización de cambios frecuentes poco justificados, que a menudo son inútiles para poner un término a la crisis y tienden a agravar la situación al recurrir con frecuencia a una hinchazón de sus órganos burocráticos.

En los últimos años – y sin que hubiera siempre un consenso unánime – el ICOM aplicó una política basada en la búsqueda de nuevas formas de organización y en la modificación de las reglas asociativas, a diferentes niveles y en distintos sentidos. Esto condujo a la adopción de procedimientos para modificar los textos básicos de la Asociación (Estatutos, Código de Deontología y Definición de Museo), así como a la proliferación de estructuras con funciones consultivas o reformadoras. Así, se crearon nuevos grupos de trabajo permanentes o semipermanentes (Comité Permanente de Finanzas y Recursos, Comité Permanente de Asuntos Jurídicos, Comité de Candidaturas, Grupo de Trabajo sobre los Comités Internacionales y las Organizaciones Afiliadas, Grupo de Trabajo sobre los Comités Nacionales y las Organizaciones Regionales, Grupo de Trabajo sobre la utilización de lenguas y Grupo de Trabajo sobre los estatutos del ICOM). Todos ellos vinieron a añadirse a otros grupos o comités ya existentes, más o menos importantes y activos (Comité para la Deontología, Grupo de Trabajo sobre la reforma del ICOM y Grupo de trabajo sobre temas interculturales).

Además de lo que toda esa proliferación de estructuras representa para las finanzas del ICOM, estimo que el resultado de esta exagerada búsqueda de cambios, efectuada en una pluralidad de ámbitos y no siempre bien coordinada, podría conducirnos a plazo medio a una pérdida de homogeneidad y cohesión, con las consiguientes repercusiones que esto tendría en la acción cultural de la Asociación. En todo caso, esto es un síntoma de que el ICOM propende a ensimismarse, a no referirse más que a sí mismo y a soslayar la confrontación con los amplios

movimientos sociales y culturales que están agitando el mundo de los museos, condicionando las políticas culturales de numerosos países, transformando la profesión museística, modificando la relación entre las instituciones y los profesionales, e influyendo directamente en la percepción que las sociedades tienen de su patrimonio cultural.

Al decir todo esto, no pretendo que no se deban realizar los cambios que sean realmente necesarios para el buen funcionamiento de nuestra Asociación, pero tengo la convicción de que en este momento el ICOM no necesita una “revolución” global como la que se está efectuando en sus departamentos operativos y en sus documentos. Mi opinión a este respecto es que toda propuesta de modificación debe ir acompañada de una encuesta sobre sus posibles repercusiones en los miembros del ICOM y en las actividades de la Asociación en su conjunto.

### **No olvidemos las tradiciones**

El ICOM no necesita modificar profundamente sus estructuras organizativas, sino que debe agrupar sus fuerzas para centrarlas en la realización de tres objetivos: lograr que sus actividades tengan más impacto, aumentar su visibilidad y consolidar su función de líder de la museología mundial, reactivando lo que fue un elemento básico de su fundación: el diálogo entre los grandes museos y las instituciones museísticas de menor envergadura.

En 1946, año en que se fundó el ICOM como organización internacional de carácter no gubernamental, la Asociación recibió un legado importante. En efecto, se convirtió en heredera de la de Oficina Internacional de Museos de la Sociedad de Naciones, una organización que en los años veinte y treinta del siglo recién acabado promovió los estudios sobre los museos e inició el correspondiente debate sobre éstos en las páginas de la revista *Museum*, cuyos artículos fueron firmados por los más eminentes museólogos de aquel entonces. Estas raíces históricas y culturales del ICOM nutrieron la vocación que la Asociación se asignó desde un principio en un mundo devastado por la Segunda Guerra Mundial, un mundo que lloraba la pérdida de patrimonios culturales perdidos para siempre, pero que debía reconstruir los museos destruidos y encontrar soluciones justas al problema de la diáspora de las obras de arte y del saber científico que toda guerra provoca. Mientras que los gobiernos establecían un foro para el debate político con la fundación de las Naciones Unidas y una organización dedicada a la cultura y la educación en el mundo con la fundación de la UNESCO, el ICOM decidió que su objetivo sería crear una comunidad internacional en la que los museos, así como sus directores, conservadores y técnicos pudieran – por encima de intereses particulares – promover una colaboración que permitiese a cada uno ser partícipe del saber de los demás.

El ICOM podía haber sido una vana quimera, pero afortunadamente no fue así. Con el correr de los años, fue desarrollándose hasta convertirse en un factor importante de difusión de conocimientos y en un sostén para los países que lo necesitaban. En el mundo entero, los países que habían accedido a una nueva independencia y las sociedades económicamente débiles encontraron en la Asociación un punto de apoyo y de referencia. Los museos grandes y pequeños se sentaban a discutir en la misma mesa y hablaban un lenguaje idéntico en el seno del ICOM, porque en sus inicios no se daba entre las grandes instituciones y el resto del universo museístico la enorme diferencia que, hoy en día, ha conducido a los más poderosos a autodefinirse “Museos universales” para recalcar así una separación que no sólo se basa en las dimensiones, sino en una situación diferente del mundo y en una vocación

cultural distinta.

### **Crear una “cultura de la asociación” compartida por todos**

El breve resumen histórico precedente pone de manifiesto lo que a mi parecer constituye el punto fuerte de nuestra Asociación: el hecho de constituir una comunidad en la que sus miembros comparten no sólo los mismos ideales y anhelos, sino también las mismas inquietudes y dificultades. Esta comunidad posee un valor superior al de sus miembros individuales y representa un “valor añadido” del que todos los afiliados deben beneficiarse.

El intercambio de experiencias, el diálogo entre culturas y la posesión de reglas deontológicas comunes forman parte de los elementos integrantes del “valor añadido” del ICOM, que se pueden resumir en estos tres conceptos: cultura compartida, autoridad y legitimidad. Esto equivale a decir que el ICOM debe crear una “cultura de la asociación” que le dé la autoridad y legitimidad suficientes para hablar en nombre de los museos y de sus problemas en todas partes, en cualquier circunstancia y ante toda clase de interlocutores.

No obstante, para que esos tres elementos cobren consistencia es necesario que el ICOM no sea un conglomerado de entidades individuales que se consideren independientes con respecto al conjunto de la Asociación. Al contrario, es indispensable que cada miembro del ICOM haga de éste algo propiamente suyo. También es necesario que los Comités Nacionales, los Comités Internacionales y las Organizaciones Regionales no se consideren órganos aparte, sino que se compenetren con los órganos centrales y contribuyan a asentar firmemente la autoridad y legitimidad de la Asociación.

Los Comités Nacionales, los Comités Internacionales y las Organizaciones Regionales son los órganos operacionales de la Asociación y constituyen el vínculo entre el ICOM y sus afiliados, ya sean miembros individuales o museos. Esos órganos también son una especie de talleres en los que tiene lugar el debate cultural y en los que se establecen las bases para la protección del patrimonio, la utilización social de las instituciones museísticas y el desarrollo cultural de las comunidades humanas. Los comités crean una cultura propia y la transmiten en el seno del ICOM para edificar lo que acabamos de llamar “una cultura de la asociación”. Por eso, al contrario de lo que parece insinuarse peligrosamente en algunos documentos sobre la reforma, no deben convertirse en órganos separados y su autonomía cultural y científica tiene que mitigarse en una tensión común, en la que se den cita las múltiples facetas de la Asociación para hacer surgir una “cultura compartida” que, lejos de suprimir las individualidades, exalte las diferentes especificidades como elementos de un patrimonio común.

Además de las tareas administrativas que los Estatutos del ICOM atribuyen al Consejo Ejecutivo y al Comité Consultivo, estos órganos están destinados a promover una actividad delicada – pero fundamental – para la vida de la Asociación, a saber: la mediación entre culturas y experiencias distintas para crear una unidad en la diversidad. Ambos organismos deben rendir debidamente cuentas de esa actividad al órgano supremo: la Asamblea General.

### **Acción cultural y organización de las actividades**

La autoridad y legitimidad que dependen del surgimiento de una “cultura de la asociación” son elementos importantes que no sólo se reflejan en el plano de las

actividades institucionales del ICOM, sino también en el plano económico. En efecto, estos dos elementos contribuyen a incrementar la credibilidad de la Asociación, dotándola de una fuerza contractual ante sus posibles interlocutores, y propician así la obtención de financiaciones. De esta manera, con una credibilidad mayor, una fuerza contractual más considerable y una financiación más consecuenta, la Asociación adquirirá más eficacia y se facilitará la participación de sus miembros, contribuyendo así a la extensión de su influencia. Este “circuito virtuoso” debe ponerse en marcha partiendo de la dimensión cultural y actuando sobre la organización de las actividades.

Actuar en el plano cultural significa poner en marcha una serie de actividades orientadas – como ya hemos dicho – hacia la creación de una “cultura de la asociación”, haciendo que ésta sea más visible dentro del ICOM y, sobre todo, fuera de él. Esas actividades son: estimular el debate científico; participar en el debate general sobre los museos; reforzar el sector editorial, generando un polo de actividad junto a las *Noticias del ICOM*; crear un centro de documentación eficiente; recuperar el patrimonio bibliotecario, hoy disperso, y ponerlo a disposición de los miembros por conducto del correo electrónico y de Internet; impulsar la función de los archivos sobre bases más amplias para que puedan conservar y facilitar toda la documentación relativa a los trabajos de los Comités, Consejos y Grupos de Trabajo; organizar y conservar los documentos relativos a los intercambios sobre las listas de discusiones; y, por último, poner en marcha un servicio de prensa dinámico que sea capaz de llevar la voz del ICOM a los medios informativos de los países más importantes.

Actuar en el plano de la organización de las actividades significa escoger entre las distintas opciones que se planteen y ejecutar programas fiables y viables, basándose en la financiación disponible. Esto supone que cualquier actividad del ICOM se adapte a cuatro procesos: identificación de objetivos; elección de prioridades; obtención de resultados; y evaluación de la eficacia. El ICOM no puede ni debe ser una asociación que se limite a divulgar lo que ocurre en el mundo, sino que ha de crear formas intervención que puedan aportar una ayuda técnica y científica cada vez que sea necesario.

A este respecto, desearía atraer la atención de todos ustedes sobre el hecho de que las actividades del ICOM en el campo de la protección del patrimonio deben ir mucho más allá de la mera publicación de “listas rojas” o listas de objetos robados que, no obstante, es muy útil. En este campo, el ICOM tiene que desempeñar una función destacada que se puede orientar en dos direcciones de igual importancia.

En primer lugar, gracias a su presencia capilar en todos los países, el ICOM está en condiciones de acopiar información sobre el “estado de salud” de los museos del mundo y de las colecciones que poseen. El ICOM debe evaluar esa información para organizar actividades de salvamento en colaboración con otras organizaciones asociadas, y en primer lugar con la UNESCO, a la que le unen – por así decir – vínculos de parentesco. Aunque estos últimos años se han producido en el mundo numerosos hechos trágicos para la integridad de los patrimonios, tenemos que ser conscientes de que hay muchos patrimonios en situación de riesgo sobre los que no sabemos nada porque ningún acontecimiento espectacular – guerra o catástrofe natural – hace hablar de ellos. En este ámbito, la función de caja de resonancia que debe desempeñar el ICOM puede ser esencial para la salvaguarda del patrimonio mundial. A este respecto, mi deseo es que los vínculos de colaboración entre el ICOM y la UNESCO puedan estrecharse y que nuestra Asociación forme parte de los

asesores del Centro del Patrimonio Mundial y del Sector de Cultura.

El segundo camino por el que debemos dirigirnos es el de la intervención directa, que es preciso efectuar tanto en el plano cultural como en el práctico, es decir, sobre el terreno. Para ello, hay que organizar un grupo especial de intervención rápida o una red de profesionales que estén dispuestos a trabajar allí donde se produzcan situaciones de emergencia que hagan peligrar la integridad del patrimonio cultural.

Por un lado, veo al ICOM como un vasto archivo al que deben confluir informaciones elaboradas en el mundo entero para que sean transmitidas a los gobiernos, las asociaciones locales y las organizaciones internacionales, esto es, a todo lo que están en condiciones de actuar. Por otro lado, veo en el ICOM una fuerza operativa que, gracias a la colaboración de los miembros de los Comités Nacionales, los Comités Internacionales y las Organizaciones Regionales, debe estar en condiciones de intervenir y prestar ayuda científica y técnica a los museos que tropiezan con dificultades.

Naturalmente, todo esto sólo podrá plasmarse en los hechos a condición de resolver algunos problemas contingentes: ante todo, encontrar una sede central digna para el ICOM. En efecto, no sólo todas las actividades enumeradas necesitan locales para su preparación y ejecución, sino que además es inadmisibles que los empleados de la Asociación trabajen en locales insalubres e inadecuados o que los miembros se vean obligados a reunirse en un sótano para consultar los archivos.

#### **Acabar con los sectores marginados**

Para terminar, deseo suscitar una cuestión importante. Las dificultades presupuestarias causadas por el exceso de burocratización, el escaso poder de negociación frente a las posibles fuentes de financiación y algunos factores contingentes – por ejemplo, la posible compra o alquiler de oficinas para la Secretaría – no sólo amenazan con provocar una disminución de las actividades en su conjunto, sino que pueden entrañar el riesgo de que se creen dentro de la Asociación sectores marginados cada vez más numerosos. En efecto, a muchos miembros del ICOM les resulta cada vez más difícil participar en la labor del ICOM a través de los Grupos de Trabajo y los Comités Internacionales, debido a los costos cada vez mayores que dicha participación supone. Al mismo tiempo, el ICOM cuenta cada vez con menos recursos para garantizar la participación activa de sus miembros económicamente débiles. Por un lado, la extensión de esos sectores marginados y, por otro lado, la circunstancia de que los grandes museos se estén distanciando *de facto* de la Asociación – aunque no lo digan oficialmente – entrañan el peligro de que el ICOM se convierta en una especie de organización “provinciana”, lo cual anularía una gran parte de su influencia mundial y desembocaría en un inevitable repliegue sobre sí mismo.

Giovanni Pinna

Milán (Italia), 16 de mayo de 2004