

# Museos, autogestión y una historia de gorilas

por Ximena Varela

**E**n los volcanes de Virunga habitan los gorilas de montaña de lomo plateado, una de las tantas especies que se hallan hoy al borde de la extinción. La zona en que habitan se encuentra entre Zaire, Ruanda y Uganda. Alrededor de doscientos viven en Zaire, y un centenar en Ruanda. Muy pocos visitan Uganda, donde no hay controles sobre los cazadores furtivos. En Zaire, arriesgados guías llevan a grupos reducidos de turistas a conocer personalmente a los gorilas salvajes. Luego de varias horas de caminata entre la selva, uno puede llegar a encontrarse a escasos metros de una familia de estos temibles animales. Para los turistas es una experiencia increíble y emocionante. Intentan no molestar ni provocar la ira de los lomo plateados. Y los gorilas han llegado a un acuerdo tácito con los guías...

## La autora

Licenciada en Dirección de Empresas por la Universidad Católica del Uruguay. Integra el equipo técnico del Museo Nacional de Artes Visuales, en el área de planificación económica.

Es asesora en gestión y economía de museos del Grupo Nacional de Trabajo de Directores de Museos del Uruguay.

Las transformaciones dramáticas en la economía, la tecnología y la sociedad en las últimas décadas, que tantos trastornos provocaron a nivel mundial, han causado también un profundo impacto en el área de los museos. Han significado cambios en los recursos disponibles y en las formas de obtenerlos, en las técnicas y materiales requeridos para cumplir con su misión y en las necesidades y expectativas de la sociedad a la cual tienen el deber de servir. Aquellas instituciones que no han sabido adaptarse se están convirtiendo en verdaderas especies en vías de extinción.

Junto con la recesión mundial se han sucedido los recortes presupuestales en todas las áreas a medida que los gobiernos del mundo buscan reducir el aparato estatal. El área cultural, normalmente una parte minoritaria de los presupuestos nacionales, sufrió los efectos en forma aguda. La recesión afectó directamente a las que por tradición eran sus dos principales fuentes de financiamiento: la protección gubernamental y el mecenazgo privado. El apoyo del gobierno a los museos, según cuál sea el país, cayó a nivel mundial entre un 20% y un 80%. Hoy la familia de los museos es de las de menores recursos en toda la comunidad de organizaciones sin fines de lucro.

Las reacciones frente a este nuevo paradigma por parte de las organizaciones culturales son tan variadas como sus temáticas. *Museum International*, publicación del ICOM (International Council of Museums), resumió en un editorial de 1988 las tres posiciones básicas que adoptan los museos, bautizándolas como "regia", "radical" y "realista":<sup>1</sup>

*Regia*: Es aquella postura que asigna al Estado la responsabilidad de subvencionar a la cultura (en este caso a los museos), afirmando que esa subvención debe ir en aumento. Un museo que se adhiere a esta posición es aquel que se limita a presentar proyectos al gobierno y luego se sienta a esperar que sean aprobados o rechazados sin procurar ningún otro tipo de financiamiento.

*Radical*: Sostiene que ni el sector público ni el privado están obligados a brindar apoyo económico a la cultura, y que de hecho los subsidios estatales no hacen sino favorecer la mediocridad entre instituciones que no hacen el menor esfuerzo por merecerlos.

*Realista*: Esta posición es la tomada por aquellos museos que no esperan grandes cambios ni en el sector público ni en el privado, pero que tratan de aprovechar al máximo la situación en que se encuentran.

Esta última postura es la que sin duda compartimos, pero creemos preciso hacer una aclaración: buscar soluciones viables dentro del *statu quo* no significa que se abandonen los esfuerzos por modificar un entorno desfavorable. Dicho más claramente: se puede librar una batalla en dos frentes, en uno concentrando los esfuerzos para que el museo cumpla su misión de la mejor manera posible en las condiciones actuales, en el otro buscando formas de modificar los factores que son desfavorables a la institución. Con lo que no podemos estar de acuerdo es con usar las limitaciones del medio como excusa y justificación para la falta de acción.

Sea cual sea la actitud que se decida tomar, debe enfrentarse una realidad ineludible: el Estado está cada vez en peores condiciones para cubrir las necesidades

---

<sup>1</sup> *Museum International* (editorial): "¿Quién financia los museos? El sector público", en *Museum International*, n° 160, 1988, n. 4, p. 231.

económicas de los museos, por lo cual se hace casi imprescindible para ellos plantearse un nuevo curso de acción en la captación de fondos externos, y de hecho un examen de conciencia en cuanto a su razón de ser y relación con la sociedad.

Todo cambio de paradigma exige un examen de los valores propios e institucionales. Examinar no significa necesariamente cambiar; puede, al contrario, constituir un arma para recordarlos y fortalecerlos, reafirmando así quiénes somos y cuál es nuestra razón de ser. El ICOM define al museo como: *"Institución permanente, sin fines de lucro, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierta al público, que realiza investigaciones concernientes a los testimonios materiales del hombre y de su entorno, los adquiere, los conserva, los comunica y, principalmente, los exhibe con fines de estudio, educación y deleite"*.<sup>2</sup> Aquellos museos que en estos momentos están renuentes a emprender los cambios necesarios para asegurar su supervivencia deberían preguntarse si pueden afirmar hoy, con total honestidad, que han respetado su razón de ser.

¿Cuál es el papel que el nuevo paradigma asigna a los museos? Por excelencia, el de ser centros de la comunidad. En esta era de la globalización, los museos son potencialmente la clave de la identidad nacional y comunitaria. Hace un mes se celebró en San Pablo, Brasil, el Primer Congreso Latinoamericano de Museos, donde durante los seis días que duró no se hizo otra cosa que destacar una y otra vez la importancia socializadora del museo. Y este papel no es creado en forma artificial por un grupo de museólogos soñadores, sino que surge de una necesidad real de las poblaciones del mundo entero por reafirmar su propia identidad y, por qué no, de posicionar favorablemente su imagen nacional frente al resto del mundo. La socialización se da a todos los niveles, y es tarea del museo estudiar de qué forma y bajo qué condiciones puede fomentarla. Un ejemplo surge del ámbito comercial, donde se observa una tendencia de las empresas a alquilar salas de museos en lugar de salones en hoteles para sus reuniones anuales y lanzamientos de productos. En los Estados Unidos un contrato de este tipo puede reportarle al museo entre 2.000 y 35.000 dólares por evento (en Uruguay, un servicio semejante se ha llegado a cotizar en el entorno de los 1.500 dólares). También el museo cumple su función socializadora con programas comunitarios tales como cursos, talleres, programas especiales de verano, etcétera.

Conjuntamente con lo anterior, en el mundo se está viviendo desde hace poco más de una década un verdadero renacimiento en las artes y humanidades, pero con un poder adquisitivo per cápita mucho mayor que en el Renacimiento original. Este renacimiento se ve reflejado en una nueva valorización de las disciplinas antes mencionadas. Según Aburdene y Naisbitt, los oficios en carreras

---

<sup>2</sup> International Council of Museums, 1974.

artísticas superan en crecimiento a todos los demás.<sup>3</sup> El Massachusetts Institute of Technology (MIT) está haciendo cada vez más hincapié en las artes y humanidades. Las empresas, tanto en Uruguay como en el resto del mundo, están comenzando a recurrir a los museos para asesorarse en materia de inversión en obras de arte, decoración, impacto ambiental, etc. (servicios que muchas veces los museos brindan en forma absolutamente gratuita, pese a que les insumen una inversión en tiempo y mano de obra). Al mismo tiempo, muchas empresas están incorporando a sus planteles un asesor cultural. Algunas de ellas (especialmente bancos) crean sus propios museos y centros culturales; basta con recordar el Centro Cultural Itaú de San Pablo, el Museo de Barquesimeto de Venezuela y numerosos casos en la República Argentina.

La asistencia a los museos, especialmente los de arte, se ha incrementado en forma dramática. En 1965, la asistencia a museos en los Estados Unidos era de 200 millones de visitantes por año. Para fines de los años ochenta esta cifra se había ampliado a 500 millones.<sup>4</sup>

En un momento tan propicio para que los museos se desarrollen en una dimensión que les es propia, se enfrentan a una disminución más o menos súbita de su capital disponible. El nuevo paradigma económico y cultural da lugar al surgimiento de nuevas disciplinas tales como la administración cultural, la economía cultural y, en particular, la administración de museos, entendida ahora no sólo como administración de colecciones sino como administración y generación de recursos. En estos momentos los museos, por primera vez en su historia, están teniendo que plantearse la formulación de programas de desarrollo de fondos racionales y viables, realizar una presupuestación realista y austera, implementar planes de optimización de recursos y hacerse cargo del desarrollo adecuado de su personal.

Este último punto es especialmente difícil porque la norma entre el personal museístico es la formación desigual. En nuestro país no existen hasta el momento vías institucionales de capacitación. Los cursos de museografía más cercanos se dictan en la República Argentina. Hay pocos trabajadores de museos en Uruguay que tengan formación terciaria en museología y museografía, la cual normalmente corre por cuenta de los interesados. Sin embargo, durante los últimos años se observan esfuerzos serios por unificar criterios en la formación y por establecer una mayor profesionalización del personal museístico. Aun así, en América Latina hay menos de 30 centros de formación en todas las áreas (incluyendo administración). El problema del personal está agravado porque no solo no recibe formación sino que su trabajo no es valorado. Esto es reflejo directo de que los museos tampoco lo son.

---

<sup>3</sup> Patricia Aburdene & John Naisbitt: *Megatendencias 2000*, p. 56.

<sup>4</sup> *Ib.*, p. 45.

Por ese motivo es especialmente importante definir con claridad qué puede aportar el museo a su público hoy y qué obstáculos deberá sortear para poder hacerlo.

Desde el punto de vista legal, la situación de nuestros museos se asemeja más a la de sus contrapartidas europeas que a la de las norteamericanas. En los Estados Unidos la mayoría de los museos son privados; en Europa y América del Sur predominan los museos públicos. Pero mientras que en Europa los museos buscan liberarse de a poco del Estado benefactor, en nuestros países manifiestan un claro temor a la orfandad. En los Estados Unidos y Europa la reducción de los presupuestos gubernamentales no hizo otra cosa que impulsar a los museos a asumir la responsabilidad de asegurar su futuro, llevándolos a buscar con mucha mayor fuerza el patrocinio privado (el cual, en efecto, aumentó significativamente) y a emprender actividades de generación de fondos a partir de los usuarios.

No hay duda de que el cargo más afectado dentro del nuevo paradigma es el del director. Los museos, fundados en su gran mayoría en épocas de prosperidad, deben sobrevivir ahora en momentos más austeros. Antes de la actual crisis, ser director consistía en tener un buen conocimiento de la disciplina académica. Con nuevas presiones también han cambiado las áreas de conocimiento que debe manejar.

Las tareas tradicionales de la dirección de un museo eran administrar personal técnico y becarios, cortejar coleccionistas y políticos, llevar a cabo investigaciones en el área de especialidad del museo y velar por su prestigio personal en la comunidad científica o artística a la cual pertenecía. Estas tareas ya han exigido un gran esfuerzo de adaptación debido a los cambios tecnológicos y sociales. Pero a ellas se agrega hoy buscar apoyo de patrocinantes privados y públicos, mantener relaciones cordiales con periodistas, velar por la imagen pública del museo para mantener su legitimidad frente a la comunidad y producir resultados económicos saludables que aseguren su supervivencia. Y si el museo decide emprender una actividad comercial propia, a la lista anterior deben sumarse aquellas tareas vinculadas a la puesta en marcha, supervisión y funcionamiento de esa actividad.

Es claro que se trata de una serie de modificaciones monumentales en la descripción del cargo, y que no son demasiados los directores de antaño que han podido realizar la transición. No en vano Kenneth Clark aplicó en la década de los ochenta el término "el gran deporte americano" a las sucesivas contrataciones y despidos de directores de museos en los Estados Unidos, cuando estas instituciones buscaban individuos que estuvieran en condiciones de realizar la transición entre el viejo y el nuevo orden. Existen en la actualidad cinco formas de afrontar este problema:<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Ximena Varela: "Una aproximación al museo como unidad económica", Universidad Católica del Uruguay, junio de 1996, pp. 16-18.

— Procurar que el director tenga una formación mixta: en el área de interés del museo y en administración de empresas. Dado que el fenómeno que provocó la demanda de personas con este tipo de formación es muy reciente, encontrar un individuo con estas características puede insumir una gran cantidad de tiempo y dinero.

— Puede considerarse que las responsabilidades implicadas y tareas a realizar son demasiado para una sola persona, por lo cual el liderazgo del museo es compartido. Esto recibe el nombre de *dirección dual* y consiste en mantener al director de museo tradicional a cargo de las colecciones y exhibiciones, mientras que el director financiero queda a cargo de los asuntos financieros, administrativos y publicitarios.

— En 1988, Pier Giovanni Castagnoli, director del Museo de Arte Moderno de Bolonia, propuso la administración mixta de museos, incorporando fondos públicos y privados, con el funcionamiento regulado por ambas partes y con un solo director. En Uruguay, el Museo Torres-García funciona con un régimen de este tipo.

— Formar una empresa privada o una sociedad civil sin fines de lucro de apoyo al museo. La primera depende completamente de la voluntad del director, mientras que en la segunda los socios cuentan con cierta libertad de acción. Ambas gozan, en general, de mayor libertad de acción que el museo, sobre todo en lo referente a actividades comerciales. Las sociedades de amigos del Museo Pedagógico y del Museo Blanes son las que están a cargo de la comercialización de productos referidos a las colecciones.

— Crear departamentos de apoyo legal, publicitario, de desarrollo financiero, etc., según cuáles sean las necesidades y posibilidades de la institución. Es el caso del Museo Nacional de Artes Visuales.

La posición ideal a adoptar depende de las características de cada museo y de cada director. Pero queda claro que la responsabilidad de este último consiste en lograr que el personal comprenda las razones que motivan la necesidad de cambiar. *“Los museos de hoy no pueden darse el lujo de ser ineficientes en el manejo de sus recursos, ni pueden dejar su suerte librada a los intereses variables del sector público y privado. Tienen la obligación de adquirir aquellas habilidades que les aseguren el poder establecer un vínculo lo suficientemente fuerte con la comunidad como para poder seguir cumpliendo con su misión. Esto se refiere no sólo al trabajo de desarrollo y administración de fondos, sino a la transmisión eficaz a la comunidad de un mensaje claro acerca de la importancia que tiene el museo para ella, qué beneficios le puede otorgar y qué servicios tiene para ofrecerle. Pero al definir la forma en que este mensaje será transmitido, y al desarrollar los nuevos servicios, no se debe perder de vista nunca que la razón de ser del museo es de*

*naturaleza educativa por excelencia, y no comercial*".<sup>6</sup>

Una vez que el museo toma la decisión de generar fondos fuera de los que recibe en forma de subsidio, debe tener muy claro el destino que les dará una vez que sean generados, y cuidar que la forma en que se generen no comprometa los verdaderos fines de la organización. Con este objetivo deberá estudiar cuidadosamente qué formas alternativas de financiamiento existen y cuáles se adaptan mejor a sus necesidades. Las fuentes pueden clasificarse en tres grandes categorías: públicas, privadas e ingresos percibidos de los usuarios.

El sector público contribuye al financiamiento de los museos mediante la política nacional (subsidios), el soporte legislativo (habilitación a generar proventos), acciones indirectas (tales como impuestos que graven la exportación de obras de arte) y asignaciones especiales de fondos. En 1992 se autorizó por primera vez a un museo dependiente del Ministerio de Educación y Cultura a obtener recursos extrapresupuestales mediante la comercialización de servicios y productos, habilitación que se extendió en enero de 1996 a los demás museos nacionales.<sup>7</sup> Esto constituyó un hito histórico para los museos del país, pero al mismo tiempo estableció un nuevo campo en el cual se está procediendo en general con cautela. Restan aún algunos aspectos a resolver, tales como los tipos de actividades que se autorizan (la ley es muy vaga en este sentido y hay algunas zonas grises, como es el caso de la prestación de servicios auxiliares, que aún no se han definido) y el establecimiento de mecanismos que garanticen la fluidez en la disponibilidad de fondos. Seguramente estos aspectos se irán clarificando con el tiempo.

El apoyo privado puede tomar la forma de donaciones, aportes de fundaciones (generalmente basados en algún proyecto), patrocinio empresarial, sociedades de amigos y colaboraciones especiales. En el patrocinio empresarial se está dando una transición interesante desde los espectáculos deportivos hacia las actividades culturales. El costo de patrocinar una exhibición en un museo es sin duda menor que el de patrocinar un deporte, y los beneficios pueden ser mayores. Las exhibiciones suelen durar entre cuatro y ocho semanas, período durante el cual el nombre de la empresa está permanentemente a la vista del público.<sup>8</sup>

El patrocinio empresarial, y hasta cierto punto el apoyo de las sociedades de amigos, son las dos alternativas más difíciles de buscar y aceptar por parte de nuestros museos, debido principalmente a que suelen implicar una cogestión. Esta cogestión, sobre todo en el caso de las empresas, se ve dificultada porque las dos

---

<sup>6</sup> *Ib.*, p. 24.

<sup>7</sup> Ley 16.320 de rendición, art. 258, 17 de noviembre de 1992, y ley 16.736 de presupuesto, art. 344, enero de 1996.

<sup>8</sup> Aburdene & Naisbitt: o. cit., p. 46.

partes del compromiso provienen de mundos diferentes. En varias conversaciones los directores de museos nos han planteado su inquietud respecto a la "soberanía" en la toma de decisiones en un proyecto dado. Pero del otro lado de la mesa, las empresas están preocupadas por asociar su imagen a un emprendimiento serio y por la profesionalidad de las operaciones. Cabe preguntarse si no se tratará de preocupaciones complementarias en lugar de antagónicas.

La tercera fuente de financiamiento —los ingresos percibidos de los usuarios— abarca rubros tan variados como la imaginación del personal del museo que los diseña. Algunos de los más comunes son el cobro de entradas, las suscripciones, la venta de libros u objetos y la recaudación por servicios. La fuente de ingresos más importante dentro de esta categoría es sin duda la tienda del museo, que tiene un potencial de ventas por metro cuadrado superior a la de cualquier local en un *shopping*.<sup>9</sup>

El público de hoy está ávido de calidad, y el museo puede proporcionársela. El monumento más visitado del mundo no es ni la Tour Eiffel ni el Taj Mahal sino el Centro Georges Pompidou, con ocho millones de visitantes por año. "*Un buen museo es una cosa por la cual el público está dispuesto a pagar*".<sup>10</sup>

¿Cuál es la combinación de financiamiento más recomendable? Dependerá de la propia institución y de su director. Subrayamos la importancia de diversificar las fuentes de financiamiento, lo cual asegura al museo una cierta continuidad en su funcionamiento y le garantiza cierta independencia. DeCarli, Duckles y Solano sugieren dividir los ingresos por rubro y no tener más de un 15% proveniente de una sola fuente. Entre los rubros que mencionan están: apoyo permanente (gobierno); patrocinio específico; oferta de servicios; oferta de productos; recaudación; donaciones, legados, intereses, exoneraciones; entradas e inscripciones.<sup>11</sup>

Se puede también hacer combinaciones de fondos en las cuales un sector (público o privado) se compromete a financiar la mitad de un proyecto si el museo genera la otra mitad. Este sistema, llamado de *matching funds*, tiene la ventaja de que implica compartir las responsabilidades y permite al museo gozar de una independencia mayor que si dependiera de un patrocinante por el total del monto necesario.

Los gestores culturales tienen un cometido de gran importancia, aunque éste no siempre sea evidente: el de servir de interlocutores entre los agentes culturales y los patrocinantes, sean públicos, privados o usuarios. Lo único tan común como un director de museo quejándose de la insensibilidad de un patrocinante frente a

---

<sup>9</sup> *Ib.*, p. 66.

<sup>10</sup> *Ib.*, p. 54.

<sup>11</sup> Georgina DeCarli, Richard Duckles y Mayela Solano: *El museo productivo*, Universidad Nacional de Costa Rica, Departamento de Publicaciones, 1993, p. 20.



determinado proyecto es la queja del patrocinante ante a las eternas demandas de dinero por parte de diferentes instituciones. Partiendo de que "no se puede amar lo que no se conoce", el museo que tenga la habilidad de conocer a su patrocinante con cierta profundidad, de cultivarlo, de informarlo, y que a su vez se preocupe por hablar su mismo idioma, proponiendo proyectos que tengan sentido económico, estará en una posición más favorable que sus competidores por los mismos fondos.

Una estrategia de este tipo fue la que desarrolló Richard Steckel, uno de los pioneros en la autogestión de museos. Cuando Steckel (hoy asesor internacional para organizaciones sin fines de lucro) asumió la dirección del Museo de Niños de Denver, en 1976, la revolución de la autogestión en los museos apenas comenzaba en los Estados Unidos. El día en que tomó posesión de su cargo vencían los tres contratos de financiamiento con que contaba la institución. El museo empleaba a cuatro personas, recibía 20.000 visitantes por año y funcionaba con un presupuesto de 1.700 dólares mensuales. Pese a que no tenía formación empresarial (antes se había dedicado a programas de educación comunitarios), estaba convencido de que sentarse a esperar que se aprobaran proyectos de financiamiento formaba parte de una "cultura de perdedores". Rechazaba la idea de que trabajar con el medio empresarial fuese "sucio" y consideraba que lograr que una organización sin fines de lucro se manejara con una administración profesional era una meta admirable. Las actividades que emprendió causaron primero estupor, luego admiración y por último imitación entre otros museos de los Estados Unidos.

El estupor y admiración se sintieron también en el medio empresarial. Steckel buscaba lograr acuerdos entre el museo y las empresas que representaran un beneficio real para ambos. Esto le causó no pocos problemas en el momento de presentar sus proyectos a potenciales socios. *"Los empresarios no sabían qué hacer con nosotros. Había barreras reales la primera vez que nos sentábamos a hablar. Me escuchaban, pero en sus cabezas iban traduciendo todo lo que yo decía de marketing a lo que estaba acostumbrados: dar. Casi siempre estábamos en ondas diferentes hasta que yo lograba aclararles que no quería una donación; quería hablar de negocios, quería hablar de emprendimientos. Y ahí empezábamos otra vez de cero"*.<sup>12</sup> En 1983, el Museo de Niños de Denver estaba generando más de 600.000 dólares anuales, empleaba a 30 personas y recibía 120.000 visitantes.

La autogestión, aunque implique ciertos molestias y sin duda ciertos riesgos, puede garantizar oportunidades. Una buena oferta cultural fomenta el turismo, atrae nuevos emprendimientos y mejora la imagen del país (no en vano la cena de gala para los reyes de España fue ofrecida en el remozado Museo Nacional de Artes Visuales). Tiene un impacto económico medible en la economía local, ya que incide

---

<sup>12</sup> James C. Crimmins & Mary Keil: *Enterprise in the Nonprofit Sector*, Washington D.C., Partners for Livable Places & The Rockefeller Brothers Fund, 1983, pp. 35-39.

sobre la ocupación de hoteles, restaurantes y medios de transporte. Y, lo que es más importante, proporciona al museo los medios para continuar cumpliendo con su misión.

*Hay un gran aparato turístico montado alrededor de la visita a los gorilas de lomo plateado, los cuales valen más a la comunidad, al país y a sí mismos vivos que muertos.*

*Se han entrenado guías que han establecido familiaridad con los gorilas y han logrado sentar las bases necesarias para una comunicación elemental. A través de ella, los gorilas les hacen saber si están dispuestos o no a recibir visitas en un momento dado. De esta forma, los gorilas participan en la empresa.*

*Hay condiciones de visita que fijan un número máximo de encuentros por día por gorila y la cantidad de personas que pueden participar en ellos.*

*La oportunidad de conocer a los gorilas tiene un precio dado y está sujeta a condiciones estrictas. Ésta es la forma que se encontró para protegerlos. Sin los recursos provenientes del turismo, el gobierno de Zaire no podría evitar que su hábitat fuera destruido, ni estaría en condiciones de luchar contra los cazadores furtivos (quienes también obtienen un beneficio económico de su asociación con los gorilas, pero con resultados nefastos).*

*Los gorilas lo entendieron así y optaron por vivir donde se saben protegidos. En Uganda no hay ningún tipo de protección. Es tierra de cazadores y "está llena de gente de la que los gorilas, puestos a elegir, prefieren mantenerse apartados".<sup>13</sup> Sólo unos pocos intrépidos la visitan muy ocasionalmente.*

Y es así como, al final de cuentas, hasta los gorilas participan de una forma de autogestión para asegurar su futuro.

## Resumen

*En las últimas décadas se ha vivido una verdadera revolución dentro de la administración de museos. La escasez de fondos públicos disponibles los ha obligado a reexaminar su razón de ser, su papel en la sociedad y las formas en que cumplirán con ese papel. Se han multiplicado los cursos, talleres, seminarios y publicaciones tendientes a preparar a los directores para sus nuevas tareas, las cuales se suman a una ya larga lista de actividades tradicionales. El camino hacia la autogestión es largo y no debería intentarse provocar el cambio de un día para el otro. Pero la situación actual no parece dejar otra alternativa: autogestionarse o desaparecer. Y es así como los museos y los gorilas tienen mucho en común...*

<sup>13</sup> Douglas Adams: *Mañana no estarán*, Barcelona, Anagrama, 1990, p. 72.