

Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Negocios y Administración Pública

---

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE  
ORGANIZACIONES DEL SECTOR CULTURAL Y  
CREATIVO**

---

**TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA**

---

Políticas culturales nacionales entre el 2011 y el 2019.  
Modificaciones y continuidades de la gestión del  
Museo Nacional de Bellas Artes.

---

AUTOR: PAULINA LAURA ALONSO

DIRECTOR: PABLO ANDRÉS CASTAGNO

[FEBRERO 2023]

---

## **Dedicatoria**

A mis padres, Adriana y Fernando, quienes han sido la guía y el camino para poder llegar a este punto de mi carrera y de quien soy como persona, gracias a su ejemplo, dedicación y amor incondicional.

A mis hermanos Santiago y Fernando que me acompañan siempre y son mi aliento para que no baje los brazos cuando todo se complica.

A mis amigos, compañeros de vida y de mis mayores alegrías.

## **Agradecimientos**

A mi tutor y profesor, Pablo Castagno, por ser un excelente docente y un guía indispensable en este proceso.

A los entrevistados, Mariano D'Andrea, Mabel Mayol, Silvina Echave y Paula Casajús, por su generosidad y la amabilidad de nuestros encuentros.

A Carolina Moreno y Víctor Páez de la Biblioteca del Museo Nacional de Bellas Artes y a todo el equipo del Museo Nacional de Bellas Artes, por apoyar y aportar, cada uno desde su lugar, a esta producción.

A la comunidad de la Maestría en Administración de Organizaciones en el Sector Cultural y Creativo (UBA-FCE) y sus autoridades, por ser una parte constitutiva de mi historia.

## **Resumen**

El presente trabajo se propone realizar un análisis sobre la política cultural a nivel nacional en la República Argentina y su repercusión en el Museo Nacional de Bellas Artes en los períodos presidenciales de Cristina Fernández de Kirchner (2011-2015) y Mauricio Macri (2015-2019). El objetivo es describir y clasificar las tendencias de las políticas culturales, identificando en qué medida y en qué aspectos los principales planes y programas implementados se identifican con de la matriz de paradigmas políticos de acción cultural planteados por Néstor García Canclini y Álvaro de Giorgi. Se parte de la hipótesis que cada gestión responde a un paradigma diferente. Para ello, la investigación analiza las modificaciones orgánicas dentro del Museo, estudia su asignación presupuestaria, y examina sus medidas de gestión y contenidos exhibitorios, entendiéndolas como un conjunto de acciones y decisiones condicionadas por el contexto político. La investigación recurre al análisis de material de archivo y bibliográfico, a la revisión de normativa nacional y a entrevistas semiestructuradas.

**Palabras Clave:** Políticas Públicas, Políticas Culturales, Economía de la cultura, Museos.

## **Abstract**

This research proposes an analysis of the cultural politics at a national level in Argentina and their impact on the National Museum of Fine Arts during the presidential terms of Cristina Fernandez de Kirchner (2011-2015) and Mauricio Macri (2015-2019). The objective is to describe and classify the cultural policies, identifying how far and in what aspects the main plans and programs implemented fit into the matrix of political paradigms of cultural policy proposed by Néstor García Canclini and Álvaro de Giorgi. It is supposed that each administration responds to a different paradigm. The research analyzes the organic modifications inside the Museum, studies the budget allocation, and examines its management actions and exhibition contents, understanding them as a series of actions and decisions conditioned by the political context. The investigation is based on archival and bibliographic material analysis, the revision of national norms, and semistructured interviews.

**Keywords:** Public Politics, Cultural Politics, Cultural Economics, Museums.

## Índice

Resumen .....	4
Índice .....	5
Introducción.....	7
Planteamiento del tema/problema y justificación.....	9
Marco teórico.....	12
Políticas Culturales: encuadre conceptual .....	12
“Cultura”, definiciones y conceptos transversales .....	12
Paradigmas de Políticas Culturales.....	13
Dimensiones de análisis .....	16
Metodología.....	18
Capítulo 1. Contextualización política y panorama organizacional del MNBA .....	20
1.1 Escenarios. Un repaso por las gestiones 2011-2015 y 2015-2019 .....	20
1.2 El “Bellas Artes”, breve recorrido por la historia de sus direcciones.....	23
1.3. Los cambios en la estructura organizacional del Museo .....	28
1.4. Evolución del organigrama nacional en la repartición de Cultura .....	29
1.5. Un decreto clave para la autonomía del MNBA.....	31
1.6. Concursantes e internos en la Dirección Ejecutiva .....	36
1.7. Cambios de estructura internos .....	40
Capítulo 2. La asignación presupuestaria como indicador de una tendencia .....	48
2.1 Asignación presupuestaria del MNBA .....	48
2.2. Análisis de la asignación presupuestaria por rubros.....	53
2.3. El impacto presupuestario en las áreas .....	56
Capítulo 3 Dimensión Programática: Reformas edilicias, exhibiciones y medidas de gestión .....	61
3.1. El nuevo guión museográfico del 2011 .....	61
3.2. Los Bellos Jueves .....	64
3.3. La reforma del primer piso .....	69
3.4. El debate sobre el arancelamiento .....	75
3.5. Las exposiciones temporales .....	83
Conclusiones.....	92
Referencias bibliográficas .....	97
Anexo .....	106
Entrevista - Mariano D’Andrea .....	106
Entrevista - Paula Casajús .....	111
Entrevista - Silvina Echave.....	115
Entrevista - Mabel Mayol.....	119



## **Introducción**

El presente trabajo tiene como objetivo analizar políticas culturales nacionales entre los años 2011-2019 y reflexionar sobre su influencia en el Museo Nacional de Bellas Artes (MNBA). En este sentido, se define “políticas culturales” en los términos propuestos por Néstor García Canclini que desarrolla en su texto “Políticas Culturales en América Latina” (1987). Según el autor, este concepto refiere al conjunto de intervenciones realizadas por el Estado, instituciones civiles y grupos comunitarios organizados a fin de orientar el desarrollo simbólico, satisfacer las necesidades culturales de la población y obtener consenso para un tipo de orden o de transformación social (García Canclini, 1987).

El análisis contrasta dos períodos: i) 2011-2015, gestión presidencial de Cristina Fernández de Kirchner; y ii) 2015-2019, gestión presidencial de Mauricio Macri.

Se pretende indagar sobre las relaciones que establecen estas gestiones con la política cultural nacional y sus posibles márgenes de autonomía. A partir de esto surgen los siguientes interrogantes: ¿Qué mecanismos de regulación institucional se entablan sobre los espacios?, ¿Cuál es la visión de la cultura nacional que impulsa cada medida?, ¿Qué concepciones de arte actúan sobre la selección de las exhibiciones?, ¿Qué vínculo se establece con el público a través de las medidas implementadas?, y ¿Cómo resultó la asignación presupuestaria al Museo? De esto se desprende el problema de entender las distintas perspectivas posibles de política cultural, para lo cual es importante revisar las conceptualizaciones existentes. Para abordar este aspecto se toma la matriz de paradigmas políticos de acción cultural de García Canclini (1987).

Los paradigmas propuestos por el autor son: i) Mecenazgo Liberal, ii) Tradicionalismo patrimonialista, iii) Estatismo populista, iv) Privatización neoconservadora, v) Democratización cultural y vi) Democracia participativa. Como se desarrolla luego, cada uno responde a conceptos y objetivos de desarrollo cultural distinto, se ve afectado por diversos agentes de acción y expone métodos de organización específicos en su relación entre la política y la cultura.

El trabajo parte de la hipótesis de que cada gestión responde a un paradigma diferente. Así pues, las acciones desarrolladas en el MNBA durante cada período presidencial se comparan para dar cuenta del concepto de cultura, política cultural, y gestión cultural que subyace en cada administración. Se parte del supuesto de un impacto de la gestión presidencial en la

gestión del Museo. Comprender este vínculo (y su grado de intensidad) permite conocer la influencia de cada gestión presidencial, y su concepción de la cultura, sobre las instituciones culturales públicas (en nuestro caso, el MNBA).

Se procura revisar los puntos de continuidad y ruptura en cuanto a estrategias, planes, programas, medidas y asignación presupuestaria, así como la ubicación orgánica del Museo dentro de la estructura de la Administración Pública Nacional (APN) y también la organicidad del propio Museo.

En ese sentido, a los fines del análisis propuesto, se comparan tres aspectos del período, a base de dimensiones ya apuntadas por la literatura:

- modificaciones en el organigrama administrativo (Elodie, Bordat-Chauvin, 2018; Mariana Chudnovsky, 2018; Héctor Olmos, 2009);
- análisis de las asignaciones presupuestarias (Rubens Bayardo, 2004);
- programática, a través de los contenidos en los planes exhibitorios y medidas de gestión sobre el espacio y la comunicación del Museo (Sagle, 2017; Mendez 2010).

Para ello, se utilizan las memorias y publicaciones institucionales que desarrollan las acciones propuestas y realizadas, así como distintas fuentes oficiales (por ejemplo, la Ley de Presupuesto, decretos nacionales, etc.). Por último, se realizan entrevistas a informantes clave del museo que ocupan roles representativos y/o tienen larga trayectoria allí.

Mi motivación personal para llevar adelante este estudio está relacionada con mi interés profesional por explorar los mecanismos internos de gestión del Museo en el marco de las políticas públicas. Asimismo, actualmente desempeño mis funciones en la institución, lo que me permite acceder a fuentes primarias para la realización de entrevistas, el acceso a memorias o guías institucionales y los informes de trabajos internos.

## **Planteamiento del tema/problema y justificación**

Las políticas culturales de una gestión presidencial se pueden reflejar en las decisiones internas de las instituciones culturales de la administración pública nacional y su impacto puede observarse en, al menos, tres esferas: i) la estructura organizativa, ii) la asignación presupuestaria y iii) la programática a través de la selección de los contenidos de exhibiciones, programas, entre otras medidas institucionales.

El Ministerio de Cultura es el principal referente en el diseño e implementación de las políticas culturales (María Isabel Baldasarre, 2013). Los organismos e instituciones culturales dependen orgánicamente de él y se encuentran frecuentemente alineados con las decisiones de cada gestión ministerial (Américo Castilla, 2017). El Museo Nacional de Bellas Artes, una de las instituciones culturales públicas más relevantes de Argentina, no escapa a esta premisa. Se trata de un organismo desconcentrado, con cierta autonomía técnica y funcional, pero que depende de la jurisdicción presupuestaria del Ministerio de Cultura, el cual le transfiere competencias específicas y designa sus autoridades.

Por ello, consideramos que el MNBA es permeable a los virajes de cada gestión nacional. Seguramente, algunas modificaciones internas producto de los cambios de gestión no sean evidentes para los asistentes al Museo, como los cambios en su estructura interna o las variaciones en su asignación presupuestaria. No obstante, otras medidas han generado repercusión en su público, como la implementación y luego cancelación del programa *los Bellos Jueves*, o el arancelamiento del ingreso al museo, hechos que han causado debates públicos y mediáticos notorios.

Las gestiones del 2011-2015 y del 2015-2019 tuvieron diferentes paradigmas conceptuales con respecto a la cultura. Se tratan de partidos políticos distintos en la conducción del gobierno. Entonces, surgen las siguientes preguntas: ¿Hay un correlato entre los paradigmas de las políticas culturales de estas gestiones y las medidas del Museo? ¿Cómo la política cultural de las gestiones 2011-2015 y 2015-2017 operan en lo organizativo, lo presupuestario y lo programático? El análisis planteado permitiría observar la relación entre el paradigma cultural –en los términos propuestos por García Canclini- predominante de cada gestión y aquello que efectivamente sucedió en el Museo, lo que permite echar nuevas luces sobre los paradigmas que se elaboran para pensar la política cultural.

Se parte de la siguiente hipótesis: las políticas culturales nacionales de cada gestión tienen un correlato en las acciones de la gestión en las instituciones culturales, específicamente en el Museo de Bellas Artes. Asimismo, se supone que la política cultural de la presidencia de Cristina Fernández de Kirchner (2011–2015) responde principalmente a los paradigmas de Democratización cultural y/o Democracia participativa, mientras que la gestión cultural de Mauricio Macri (2015–2019) está orientada al Mecenazgo liberal y la Privatización neoconservadora.

Se persiguen los siguientes objetivos generales:

- a) Indagar qué concepciones de política cultural suponen una y otra gestión del Museo Nacional de Bellas Artes.
- b) Explorar las rupturas y continuidades, en términos presupuestarios y de recursos, del Museo Nacional de Bellas Artes en el período 2011-2019, bajo dos gobiernos nacionales diferentes.

A partir de ello, los objetivos específicos son:

- a) Analizar las modificaciones en la estructura orgánica, los programas y acciones de gestión del Museo Nacional de Bellas Artes.
- b) Reconsiderar los paradigmas de políticas culturales y su aplicación como dispositivos que afectan las gestiones del Museo Nacional de Bellas Artes.
- c) Describir las visiones de la cultura nacional, su concepción de arte y su relación con las gestiones del Museo Nacional de Bellas Artes.

Con esta investigación se pretende contribuir a una ampliación y producción de conocimiento en torno a las políticas culturales y las instituciones culturales. Analizar estos aspectos posee valor en términos conceptuales, ya que permite debatir la articulación de las visiones políticas sobre políticas culturales y su impacto específico en las instituciones. Esto es posible si se identifican las modificaciones y orientaciones en términos de gestión en cada administración.

Como avala la literatura, las acciones llevadas adelante por las políticas culturales en los distintos períodos de gestión condicionan las decisiones orgánicas (Elodie Bordat-Chauvin, 2018; Mariana Chudnovsky, 2018; Héctor Olmos, 2009), presupuestarias (Rubens Bayardo, 2004) y programáticas de las instituciones culturales (Sofía Saglé, 2017; Pablo Mendez

Calado, 2010). Desde luego, no todas las decisiones del Museo están condicionadas por las gestiones nacionales, pero su gravitación es central (María Isabel Baldasarre, 2013; Américo Castilla, 2017). En ese sentido, se trata de verificar el grado de influencia de la gestión política presidencial en las transformaciones dentro de la institución.

## **Marco teórico**

### **Políticas Culturales: encuadre conceptual**

La política cultural apunta a guiar, preservar, promover y difundir la producción simbólica de una comunidad y, en este sentido, es imposible desligar la gestión cultural de la política cultural (Olmos, 2008). Según el autor, una gestión sin política implicaría dar vueltas en el vacío, o más aún, resultaría peligroso, ya que se opera sobre el horizonte simbólico de una comunidad. En ese sentido, es primordial entonces revisar los diversos conceptos de “cultura”, que naturalmente guían la gestión cultural de un Estado.

### **“Cultura”, definiciones y conceptos transversales**

Las interpretaciones sobre el concepto de cultura modulan el tipo de política cultural que se diseña según cada gestión. Según UNESCO, la cultura -como destinataria de las políticas públicas y culturales- refiere a:

Un conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social. Ello engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y creencias (UNESCO, 1982).

Por su parte, García Canclini (1987: 25) considera a la cultura como “el conjunto de procesos donde se elabora la significación de las estructuras sociales, se la reproduce y transforma mediante operaciones simbólicas”.

Estas definiciones, si se quiere pulcras, de la cultura no son suficientes cuando se asocian a conceptos complejos, como el de políticas culturales. Para decirlo, en términos de Stuart Hall (2013: 31) no encontramos una sola definición de cultura que no sea problemática”. Por ello, algunos autores ofrecen una definición más amplia. Así, Víctor Vich (2014) afirma que la cultura es “lo ordinario” y es en lo cotidiano donde se producen espacios de agencia, poder y cambios. Su visión, por tanto, es que las políticas culturales no deben constituirse como externas de lo cotidiano.

Edward Said (1996) resalta también esa dimensión política. Para Said, la cultura es un “teatro” en el cual se enfrentan distintas causas políticas e ideológicas. Lejos de constituir un “plácido rincón de convivencia armónica”, la cultura puede ser un auténtico campo de batalla en el que diversas causas políticas se exponen a la luz del día y entran en conflicto.

Santillán Güemes (2019), por su parte, amplía la perspectiva. Afirma que coexisten dentro del campo de las políticas culturales y su gestión diversas concepciones de cultura, que agrupa en tres grupos: i) Las de corte socio antropológico (formas de vida, matriz cultural básica); ii) Las que ponen el énfasis, de manera implícita o explícita, en la producción simbólica, sea desde una perspectiva amplia (“popular”) o restringida (“bellas artes”); iii) Las que, en tiempos de globalización, ponen claramente el acento en la cultura como recurso de, por un lado, exclusiva acumulación económica o, por el otro, de inclusión social y construcción de ciudadanía.

Para nuestro estudio se toma la definición de cultura y de política cultural propuesta por García Canclini (1987, 2012), que ha tenido amplia repercusión en los estudios de gestión cultural durante las últimas décadas. Según el autor, la política cultural engloba:

El conjunto de intervenciones realizadas por el Estado, que incluye a las instituciones civiles y los grupos comunitarios organizados a fin de orientar el desarrollo simbólico, satisfacer las necesidades culturales de la población y obtener consenso para un tipo de orden o de transformación social (García Canclini, 1987: 26).

Para analizar las políticas culturales nacionales y reflexionar sobre sus principales lineamientos de acción a la luz de contribuciones teóricas, se requiere también hacer un recorte y definir los paradigmas culturales sobre los que se sostienen las diferentes políticas y gestiones.

### **Paradigmas de Políticas Culturales**

A los fines contextualizar teóricamente nuestro caso, se toma de referencia el esquema de clasificación sobre los paradigmas políticos de la acción cultural de García Canclini, un texto fundacional para el análisis de las políticas culturales en América Latina. Esta perspectiva estructura una matriz con diversas dimensiones.

**Tabla 1:** Matriz de Paradigmas Políticos de la Acción Cultural

Paradigmas Políticos de la Acción Cultural			
Paradigmas	Principales Agentes	Método de organización de la relación política-cultura	Conceptos y objetivos del desarrollo cultural
Mecenazgo Liberal	Fundaciones y empresas privadas.	Apoyo a la creación y distribución discrecional de la llamada alta cultura.	Difusión del patrimonio y su desarrollo a través de la libre creatividad individual.

Tradicionalismo patrimonialista	Estados, partidos políticos, e instituciones culturales tradicionales.	Uso del patrimonio tradicional como espacio no conflictivo para la identificación de todas las clases.	Preservación del patrimonio folclórico como núcleo de la identidad nacional.
Estatismo Populista	Estados y partidos políticos.	Distribución de los bienes culturales de élite y reivindicación de la cultura popular bajo el control del Estado.	Afianzar las tendencias de la cultura nacional-popular que contribuyen a la reproducción equilibrada del sistema.
Privatización neoconservadora	Empresas privadas nacionales y transnacionales, y sectores tecnocráticos de los Estados.	Transferencia al mercado simbólico privado de las acciones públicas en la cultura.	Reorganizar la cultura bajo las leyes del mercado y buscar consenso a través de la participación individual en el consumo.
Democratización cultural	Estados e instituciones culturales	Difusión y popularización de la llamada alta cultura.	Acceso igualitario de todos los individuos y grupos al disfrute de los bienes culturales.
Democracia participativa	Partidos progresistas y movimientos populares independientes	Promoción de la participación popular y la organización de las actividades culturales y políticas.	Desarrollo plural de las culturas de todos los grupos en relación con sus propias necesidades.

Fuente: Elaboración propia a base de (García Canclini, 1987).

Sobre la base de esta matriz, De Giorgi (2021) desarrolla también tres tipologías o nociones para caracterizar los ejes conceptuales de las políticas culturales más destacadas en los últimos años en América Latina. Estos son:

- i) Alta cultura: Esta noción hace énfasis en determinadas disciplinas artísticas (pintura, escultura, literatura, teatro, danza, música) y actividades intelectuales (la filosofía, la historia o el conocimiento científico no especializado). Pretende un estatus superior sobre el resto de las actividades humanas y distingue entre: cuerpo y alma; excelencia versus lo ordinario; los creadores de cultura y el resto de los mortales. Para esta perspectiva, solo algunas actividades y sus resultados son dignos de reconocimiento como culturales, por lo que toda obra de cultura es alta cultura.
- ii) Cultura de y para todos (ciudadanía cultural): Bajo esta noción se extiende la capacidad de creación cultural a todas las sociedades y grupos sociales, bajo el principio de relativismo cultural. El principio rector es que es un deber de toda política cultural, promover una “cultura de y para todos”, entendiendo que cada

cultura o expresión cultural debe ser comprendida en su contexto. Rechaza la producción y administración de la cultura por y para una minoría ilustrada y la clase media “letrada” urbana, que usufructúa los circuitos convencionales (galerías, museos, auditorios, teatros). El objetivo es distribuir más equitativamente los objetos culturales y el proceso de producción y circulación cultural.

- iii) Batalla cultural: Esta noción sostiene que campo cultural es un terreno de disputas por la afirmación de una hegemonía. La política cultural no es una esfera apolítica y neutra, por lo contrario, está estrechamente conectada a intereses materiales concretos y a contiendas ideológicas. No alcanza con favorecer a ciertos géneros estéticos, sectores sociales o colectivos históricamente excluidos, puesto que alcanzar a “todos” es imposible sin perturbar a “otros”, en particular a los más privilegiados.

**Tabla 2:** Cuadro de paradigmas, agentes y objetivos de políticas culturales

Paradigmas, Agentes y Objetivos			
Paradigmas	Concepción de Cultura	Principales Agentes	Objetivos de la Política Cultural
Alta Cultura	Esfera trascendente; jardín del alma; obras maestras, arte y pensamiento; genio creador; restricta a élites (mediada por excelencia).	Apoyo a la creación y distribución discrecional de la alta cultura	Elevación “espiritual” personas; preservación y difusión de instituciones, disciplinas y obras de alta cultura.
Ciudadanía Cultural	“Antropológica” (todo lo humano es cultura); relativismo cultural; estilos de vida + arte (culto y popular).	Estado activo (redistribuidor); sociedad civil.	“Cultura para todos”; empoderar colectivos históricos subalternizados (“culturas vivas comunitarias”); inclusión social, sectores “vulnerables” mediante el arte
Batallas Culturales	Proceso colectivo continuo de producción de significados que moldea la experiencia social y configura relaciones sociales; campo estratégico para luchas político-ideológicas.	Depende del contexto, todo actor que desarrolla un conflicto antagónico (clases sociales, movimientos sociales, etc.); el Estado como arena del conflicto político-cultural	Redefinición del poder social; cuestionamiento del <i>status quo</i> vigente; apuesta a un orden social alternativo.

Fuente: Elaboración propia a base de De Giorgi (2021).

Los modelos de política cultural, delimitados por cada matriz, refieren a un contexto institucional que marca la relación entre el sector cultural, las instituciones culturales, las administraciones públicas y la sociedad. En nuestra investigación se toma a De Giorgi y García Canclini para observar las continuidades y rupturas del Museo durante los paradigmas predominantes de cada gestión nacional, dentro de las dimensiones de análisis propuestas.

### **Dimensiones de análisis**

Tres aspectos principales resultan de interés para realizar la clasificación de paradigmas culturales dentro de la matriz de García Canclini y las nociones De Giorgi: i) La dimensión orgánica; ii) la dimensión presupuestaria; iii) y la dimensión programática a través de los contenidos institucionales y medidas de gestión.

La primera, la *dimensión orgánica*, refiere a los cambios en el organigrama interno del Museo: la formalización y concurso de cargos, los cambios de autoridades, la creación de áreas y las modificaciones de dependencias. Para validar esta dimensión se toma en cuenta la investigación de Mariana Chudnovsky (2018), la cual estudia la estructura funcional del aparato estatal argentino producto de los cambios de gestión. Chudnovsky sostiene que el mapa del Estado es más volátil para determinadas áreas. En su investigación indaga en las modificaciones de los organigramas bajo la premisa de que responden a factores de estrategia de las políticas públicas y/o administrativos vinculados a cuestiones organizacionales.

Por su parte, Elodie Bordat-Chauvin (2018) analiza la creación de Ministerios de Cultura - haciendo un comparativo entre Argentina y México- y su influencia en la institucionalización de una política cultural. Sostiene que una jerarquización orgánica de la cultura permite un “renglón presupuestario”, factor importante para la permanencia de las instituciones culturales que dependen del ministerio. Pero reconoce que esto no es suficiente y que además de la jerarquización y la asignación presupuestaria, la planificación también es una herramienta necesaria para la institucionalización de una política cultural.

Olmos (2009), en la misma línea, afirma que la figura del “Ministerio” responsable del ámbito cultural favorece al sector en la asignación y distribución presupuestaria. Por las atribuciones que otorga la Ley de Presupuesto, los fondos ministeriales no pueden ser reasignados ni compiten con otros rubros. Esto le da mayor estabilidad a las políticas culturales. Pero Olmos también destaca la representatividad como una consecuencia

importante de la existencia de un Ministerio de Cultura, dado que le otorga a los intereses un representante político exclusivo.

La *dimensión presupuestaria* hace hincapié en las asignaciones presupuestarias anuales de la Administración Pública Central al Ministerio/Secretaría (según el período) de Cultura. Esto sirve a modo de contextualización de los recursos específicos del Museo Nacional de Bellas Artes. Según Rubens Bayardo (2004), una política cultural no es tal si no tiene posibilidades de ser puesta en funcionamiento, y estas posibilidades tienen que ver con su financiamiento. La asignación presupuestaria, tanto en porcentaje como en facilidades de aplicación por parte de sus unidades ejecutoras, es preponderante. El sector cultural en Argentina es administrado básicamente por instituciones públicas con un renglón del presupuesto del Estado en su nivel nacional.

La tercera dimensión de análisis es la *programática*, se explora sobre las exhibiciones temporales y sus contenidos, programas y medidas destacadas del Museo, como el ciclo de *Bellos Jueves* y la medida del arancelamiento. También las modificaciones edilicias (reapertura del primer piso), y cambios en el guión museográfico. Se toma como referencia de esta dimensión de análisis la investigación de Sagle (2017), la cual indaga en el programa *Bellos Jueves*. La autora problematiza sobre los relatos y la propuesta curatoriales del museo que se conjugan con arte contemporáneo, cuando desde la Dirección Ejecutiva se identifican restricciones en su apertura al público joven. Asimismo, Mendez (2010) problematiza sobre el arancelamiento de los Museos Nacionales. Estos autores se tomarán en cuenta para el análisis de esta dimensión.

## Metodología

El presente trabajo se asume desde un diseño exploratorio descriptivo con un diseño prospectivo/retrospectivo. Con un enfoque predominantemente cualitativo y a partir de la conceptualización inicial del objeto de estudio -las políticas culturales en el Museo Nacional de Bellas Artes- se planteó una hipótesis de trabajo que permite clasificar las gestiones presidenciales dentro de la matriz de paradigmas de políticas culturales de García Canclini.

La principal técnica para la recolección de datos de este estudio fue el análisis documental. También se desarrollaron entrevistas semiestructuradas a informantes clave, es decir, personal del Museo en cargos de responsabilidad (que hayan transitado o no las gestiones de todo el período analizado).

**Tabla 3:**Entrevistados, función y antigüedad en el Museo Nacional de Bellas Artes

Entrevistado	Cargo/Función	Antigüedad
Silvina Echave	Jefa de área de Museografía	34 años
Mariano D'Andrea	Delegado Administrativo y Jurídico	30 años
Paula Casajús	Jefa de área de Documentación y Registro	20 años
Mabel Mayol	Jefa de área de Extensión Educativa	23 años

Las entrevistas se realizaron en función a preguntas disparadoras, no cerradas, que exploran las dimensiones de análisis de este trabajo.

Se comienza por una descripción global de las principales medidas tomadas por los gobiernos nacionales en torno al sector cultural y un recorrido histórico de las direcciones del Museo. Esto permite contextualizar al museo como una institución destacada dentro del campo estatal. Luego se observa si es posible enmarcar las tendencias de las gestiones de nuestro período de estudio dentro de los paradigmas de políticas culturales de Canclini y de Giorgi.

La estrategia de investigación es la siguiente:

**Tabla 4:** Matriz de dimensiones de análisis para el estudio de los períodos presidenciales

Período	Presidencia	Modificaciones Orgánicas en el MNBA	Presupuesto asignado ( $\Delta$ interanual %)	Contenidos / Hitos	Clasificación de Paradigmas Culturales
<b>2011- 2015</b>	Cristina F. de Kirchner	-Cambios de dependencia -Incorporación de cargos por concurso -Modificaciones en organigrama interno	Análisis cuantitativo de asignación presupuestaria interanual expresada en valores constantes desflacionados	-Exhibiciones temporales -Programas o medidas de gestión -Modificaciones edilicias -Cambios en el guión museográfico	Clasificación y encuadre dentro de la matriz de paradigmas políticos de la acción cultural
<b>2015- 2019</b>	Mauricio Macri				
<b>Bibliografía y referencias</b>		-Mapa del Estado -Normativa y resoluciones administrativas de la Administración Pública Nacional	Ley de presupuesto	-Catálogos -Publicaciones -Memorias institucionales -Informes	García Canclini, N. (1987). Políticas Culturales en América Latina. México D.F.: Grijalbo. <hr/> Cuadro de Paradigmas, de políticas culturales elaborado por Álvaro de Giorgi, 2021.

Fuente: Elaboración propia.

El análisis sobre dichas dimensiones constituye el procedimiento central para describir las continuidades y rupturas que surgen de los cambios de gestión presidencial con ideologías políticas (y culturales) diferentes. Estas dimensiones no son puras y se ven afectadas entre sí.

# **Capítulo 1.**

## **Contextualización política y panorama organizacional del MNBA**

### **1.1 Escenarios. Un repaso por las gestiones 2011-2015 y 2015-2019**

Como inicio a este análisis se hace una aproximación respecto del modo en que las gestiones gubernamentales nacionales del período de estudio han orientado sus políticas culturales. Esto requiere hacer una breve reconstrucción de sus tendencias a modo de contextualización a través de las medidas desarrolladas en cada gestión y así acercarse a la coyuntura particular de cada una. Según Oszlak y O'Donenell (1982), las políticas públicas “se insertan en una ‘estructura de arenas’, que debemos conocer mejor para entender por qué se plantean y se resuelven cuestiones en unas y otras”, haciendo referencia a las dinámicas movedizas que posee el aparato estatal para adaptarse a cada política particular (p. 99).

El primer período presidencial de los comparados es el de Cristina Fernández de Kirchner desde el año 2011 hasta el 2015, se trata de su segunda gestión de gobierno. Durante este período hay una continuidad con su primer gobierno en términos conceptuales caracterizada por “la batalla cultural”, de acuerdo a diversos autores. Este término, si bien complejo, hace referencia a la cultura como un campo estratégico de luchas político-ideológicas (Álvaro de Giorgi, 2021, p.304), en dónde el Estado es un aliado y articulador entre gobierno, el mercado y distintos actores del sector cultural. Bajo esa perspectiva buscó fortalecer el sistema de estadística cultural con la creación del Sistema de Información Cultural de la Argentina (SINCA) en el año 2006, cuyo objetivo es recopilar información para la realización de estadísticas que distingan los diversos perfiles de consumo según las regiones del país, entre otros datos relacionados con el sector cultural.

Otras medidas que dan cuenta de este sentido fueron la inauguración de megaestructuras para eventos culturales gratuitos de arte, ciencia y tecnología como es el parque temático Tecnópolis (2011) o la creación de nuevos espacios exhibitorios como el Centro Cultural Kirchner (2015) que es el centro cultural más grande de América Latina luego de la recuperación del edificio del Antiguo Palacio de Correos. En el año 2011 se creó el Mercado de Industrias Creativas Argentinas (MICA) y se realizaron congresos nacionales e internacionales de cultura para la transformación social.

Al mismo tiempo, tomó una serie de iniciativas para fortalecer la participación de la ciudadanía y la democratización de los recursos culturales, como por ejemplo, el Programa Nacional de Puntos de Cultura (2011) que ofrecía financiamiento para proyectos culturales de base comunitaria, y el Plan Nacional de Igualdad Cultural (2012). Lanzado bajo el lema "Inclusión en la diversidad", el Plan se articula en cuatro áreas estratégicas de acción: Red Federal de Cultura Digital, Infraestructura Digital, Promoción y Estímulo a la Innovación en las Artes y en las Industrias Culturales, y Centro Cultural Bicentenario, mediante la convocatoria de concursos federales para financiar proyectos de música y danza, artes visuales, teatro y centros culturales, movilidad de artistas, producción editorial, entre otros.

En términos normativos, un caso relevante fue la presentación del proyecto de ley y el debate de la Ley Federal de las Culturas en el 2012, la cual comenzó un recorrido administrativo que se vio interrumpido en el año 2015 con la asunción del nuevo gobierno y no llegó a sancionarse. En su proyecto, el Artículo 1° establece que la ley “tiene por objeto afirmar la responsabilidad del Estado en la implementación de la política cultural a nivel nacional, garantizar el derecho a la cultura para todos los habitantes del país y regular el ejercicio de los derechos culturales consagrados por la Constitución Nacional”<sup>1</sup>. La Ley planteaba tres aspectos centrales: el derecho a la producción cultural, la distribución y el acceso. Postulaba una perspectiva de cultura plural que consideró la diversidad del territorio nacional con el Estado como articulador y facilitador. Otra decisión normativa a destacar fue la creación del Ministerio de Cultura en el 2014, alcanzando la mayor jerarquía estatal organizativa por primera vez en la historia del sector, caso que se analizará más adelante.

En resumen, la tendencia de la gestión de Cristina Fernández de Kirchner en su segunda gestión fue una continuidad y profundización de su gestión precedente. Implementó sus políticas culturales llevando a cabo toda clase de iniciativas que apostaron a las construcciones colectivas y a acciones directas del Estado para una redefinición del identitario nacional. A esto se sumaron acciones directas en el mercado cultural, el estudio y acceso a la información del sector, potenciar la infraestructura edilicia y el desarrollo de un marco normativo sobre la producción cultural.

---

<sup>1</sup> Proyecto de Ley Federal de Cultura. 11 de abril del 2012. Expediente 2078-D-2012. <https://www.hcdn.gob.ar/proyectos/proyecto.jsp?exp=2078-D-2012> (recuperado el 23 de enero del 2023)

A partir del cambio de gobierno y orientación política con Mauricio Macri como presidente en el período 2015-2019 se generan tensiones con el modelo anterior. Esto se reflejó en modificaciones hacia adentro y hacia afuera del organigrama estatal.

Hubo una reconfiguración del modelo cultural en dónde se enfatizó en el valor económico y la cultura como un sector de producción, consumo, creatividad y emprendedurismo. Esto se reflejó en modificaciones en los aspectos normativos, programáticos y presupuestarios. Esta gestión tuvo conflictividad con algunos agentes del sector cultural a causa del cierre de algunos programas y centros culturales, así como el desfinanciamiento que llevó por ejemplo a la disolución del Ballet Nacional de Danza (BND).

Otros programas, en cambio, fueron continuados como el Mercado de Industrias Creativas Argentinas (MICA) que incluso fue potenciado por esta gestión. No es casual, ya que esta propuesta responde a la lógica de “ciudad creativa”<sup>2</sup>, concepto basado en impulsar la innovación, el crecimiento económico y el desarrollo urbano (Ana Gretel Thomasz, 2016, p.151). El evento anual incluye conferencias, talleres, rondas de negocios, ferias de emprendedores, encuentros sectoriales, entre otras actividades. Asimismo, el SINCA también continuó sus funciones midiendo la incidencia económica de la cultura en la Argentina e indagando sobre los consumos y hábitos culturales mediante indicadores específicos del sector.

Los programas creados siguieron una línea similar, algunos ejemplos son: Academia Argentina, emprende + cultura (brindaba herramientas teóricas para el desarrollo de emprendimientos culturales), Gestión cultural pública (destinado a la profesionalización de agentes culturales del ámbito público federal), Red de ciudades creativas (destinado a municipios), Entornos creativos (destinado a escuelas públicas), entre otros (Clarisa Fernández, 2021, p.9).

En el aspecto normativo, algunas medidas fueron las modificaciones en la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual (Ley 26.522) conocida como “Ley de Medios” creada por la gestión de Cristina Fernández de Kirchner (2009) cuyo principal objetivo era la regulación

---

<sup>2</sup> Esta visión del sector cultural se arrastró del gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, impulsado por el signo político que gobierna la ciudad desde el 2008 (PRO) y que en el 2015-2019 gobernó en la nación bajo el partido político de coalición CAMBIEMOS.

de los servicios de comunicación audiovisual. Asimismo, la apertura de importaciones también generó un alto impacto en la industria editorial que había sido protegida por la gestión anterior. Otro caso fue la aprobación del Régimen de Promoción Cultural/Mecenazgo provincial que tiene antecedentes en la Ciudad de Buenos Aires. Este régimen permite financiar proyectos culturales de diversa índole mediante un proceso de selección y con la participación del sector privado.

Finalmente, un gran contraste se dio con la desjerarquización de Ministerio a Secretaría de Cultura, que pasó a la órbita del Ministerio de Educación, junto a Ciencia y Tecnología.

Las iniciativas desplegadas por esta gestión responden a un ideario en dónde se fomenta la creatividad -en términos de productos de consumo-, el esfuerzo y mérito individual. Esto se observó en la reconfiguración de la estructura administrativa, la retracción estatal como agente activo en la cultura y, específicamente, con la transformación en la orientación de las políticas culturales.

Esta breve reconstrucción de las políticas estatales nacionales que tuvieron lugar en los periodos seleccionados, permite contextualizar los paradigmas culturales que se entramaron con las gestiones gubernamentales observadas. A lo largo de este estudio se indaga sobre el modo en que las mismas operaron dentro del Museo Nacional de Bellas Artes.

## **1.2 El “Bellas Artes”, breve recorrido por la historia de sus direcciones**

En el recorrido por las direcciones del Museo se da cuenta de la construcción de la colección y de cómo se enhebra con el escenario político-institucional. A continuación, se describen entonces datos contextuales imprescindibles para la valoración de cada una de ellas.

En 1895 un decreto del presidente José Evaristo Uriburu crea el Museo Nacional de Bellas Artes (MNBA). Desde su origen, se planteó como un espacio destinado a albergar arte internacional de todos los períodos históricos y para promover y consolidar un arte argentino por entonces incipiente (Baldassare, 2013). Así lo especifica su Decreto de Creación del 16 de julio de 1896, cuando indica que la falta del Museo Nacional de Bellas artes en la capital “está en completo desacuerdo con el adelanto intelectual de la Nación (...) y urge poner al alcance de los estudiantes aquellas obras que son de patrimonio público, así como dotar a nuestro arte naciente de una institución oficial”.

Su primer director fue Eduardo Schiaffino (1896-19109), un crítico de arte, artista formado en Europa y asesor de coleccionistas. Fue un impulsor en la creación del museo y miembro de la Sociedad Estímulo de Bellas Artes y El Ateneo, instituciones que concentraban la creación, difusión y coleccionismo del arte previo a la creación del MNBA.

Su gestión estuvo ceñida a los distintos agentes que tenían influencia sobre las decisiones y que dificultaban la concreción de sus iniciativas. Estas debían ser aprobadas por distintas entidades públicas como el Ministerio de Justicia e Instrucción Pública, las cámaras de Diputados y Senadores, y en algunos casos, el propio presidente de la Nación. Además, la sede inicial en el edificio *Bon Marché*,<sup>3</sup> ubicada en la actual Galería Pacífico, era alquilada al Museo por propietarios privados, lo que limitaba las reformas y adaptaciones del espacio. Por otra parte, el conjunto de obras que inició la colección abrió el debate sobre si la orientación del museo debía ser de carácter enciclopédico -que diese cuenta de todos los períodos históricos del arte- o un museo con colección de arte moderno. A esto se sumó un segundo binomio: universalismo o nacionalismo. Si bien el museo se propuso dar cuenta del arte nacional y potenciar la incorporación de artistas locales, esto terminó siendo definido por las donaciones del coleccionismo local perteneciente a la elite, en donde predominaban el gusto por artistas internacionales.

Asimismo, Schiaffino subrayó la visión enciclopedista de la colección durante la adquisición de obras en Europa. Esta preferencia fundacional tiende a persistir a lo largo de la historia del Museo y, como veremos, resurge con fuerza en ciertas gestiones contemporáneas.

Años más adelante, la Comisión Nacional de Bellas Artes (CNBA), comienza a ejercer un mayor control administrativo y en el criterio de adquisiciones encaradas por el Estado, que hasta entonces habían sido seleccionadas por Schiaffino. En este sentido y en el contexto de la Exposición Internacional del Centenario, se adquirieron obras de arte universal y nacional.

En 1910 asume Carlos Zuberbühler (1910-1911), durante su gestión realizó un inventario y logró abrir el museo en 1911, en el Pabellón Argentino, con un guión fortalecido por las adquisiciones del Estado y con una sala exclusiva dedicada al arte local.

---

<sup>3</sup> Primera sede del Museo Nacional de Bellas Artes, ubicado en la calle Florida y Córdoba (sector conocido entonces como Galería Florida), en el actual edificio Galerías Pacífico. La sede consistía en cinco salas ubicadas en el primer piso del edificio, alquiladas por propietarios privados para este fin.

En 1911, se da inicio a la dirección más extensa que tendrá el museo, la de Cupertino del Campo (1911-1931), quien tenía además el cargo de secretario en la CNBA, lo que evitó conflictos de conducción. Entre sus medidas más destacadas estuvieron: establecer un programa federal, que incluyó el envío de obras a las provincias para que constituyeran museos locales, -esta decisión repercutió años después durante la gestión de Alberto Belluci en el 2004- y cambios organizacionales internas. Impulsó el taller de restauración, el primer programa educativo con especialistas externos, enfatizó en adquisiciones modernas locales, abandonando la política de Schiaffino del museo enciclopédico.

Atilio Chiáppori (1931-1939) quien era secretario durante la gestión de Del Campo, lo sucede como director, asumiendo en 1931 y tuvo a su cargo el traslado del acervo del Pabellón Argentino, su nueva sede en la antigua Casa de Bombas de Recoleta reformada por el arquitecto Alejandro Bustillo, se trata del edificio que se mantiene hasta hoy. El proyecto de un museo moderno nacional era interferido por las donaciones de colecciones particulares, que volvían a orientar nuevamente la colección hacia un carácter internacional. El peso de los coleccionistas sobre el acervo se afianzó en 1931 con la creación de la Asociación de Amigos del MNBA. Aquí se inicia un vínculo interinstitucional complejo. La Asociación de Amigos tiene la misión principal de desarrollar estrategias para la generación de fondos, generalmente en línea con el proyecto de gestión de la dirección del Museo. No obstante, en algunos períodos tuvo tensiones y distintos niveles de reciprocidad con las Direcciones que se mencionarán a lo largo del estudio.

A la gestión de Chiáppori le sigue Ricardo Gutiérrez (1939-1941), que tuvo una breve dirección sin grandes medidas y fue interrumpido con la llegada de Domingo Viau (1941-1944). En esta gestión, el museo es cerrado por refacciones desde 1942 hasta 1944, mientras tanto mantuvo la adquisición de obra de artistas argentinos.

Le sigue la de Juan Zocchi (1944-1955), quien en el contexto del gobierno peronista se centró en la difusión del patrimonio y en la revisión del arte nacional. Bajo la lógica de esa presidencia, organizó exposiciones itinerantes para reforzar el federalismo cultural. También se realizaron muestras de grandes autores europeos (*De Manet a nuestros días - 1949*), estas ambivalencias de cultura nacional/arte europeo jalonan la historia de diversas gestiones futuras.

Jorge Romero Brest (1955-1963) fue designado luego del golpe de Estado que derrocó a Perón y en este contexto excluyó a los artistas simpatizantes del peronismo. En cuanto a lo organizacional, sumó personal de alta capacitación, como a Juan Corradini para el área de restauración y a Grete Stern en el laboratorio fotográfico. También impulsó el estudio de la colección. Su objetivo fue moldear un museo en constante intercambio con las artes visuales de su tiempo, sin dejar de lado las exposiciones históricas.

Samuel Oliver (1963-1976) realizó muestras temporarias de arte internacional y programó muestras itinerantes en todo el país. Adolfo Luis Ribera (1977-1982) por su parte, sumó nuevas donaciones y en 1980, con el apoyo de la Asociación de Amigos del MNBA, se inauguró la planta del primer piso con un guión de arte argentino e internacional desde la década de 1920. En plena transición a la democracia, Guillermo Whitelow (1983-1986) fue convocado para dirigir el MNBA y entre sus hitos de gestión están las muestras retrospectivas de artistas nacionales, en especial, las de Antonio Berni y Raquel Forner. Desde 1986 hasta 1994 se siguieron varias direcciones breves en dónde el MNBA mantuvo una programación estable, tal vez sin mucho para destacar, en el contexto de una profunda crisis económica.

Jorge Glusberg (1994-2003), fue el primer director ingresado por proceso de concurso, un mecanismo de selección que tuvo ciertas intermitencias a partir de esta implementación inaugural. Esta etapa presentó contradicciones, ya que convivió el marcado desinterés por la investigación del patrimonio junto a muestras temporarias que atraían una gran cantidad de público. Algunas medidas destacadas fueron: establecer la gratuidad de la entrada<sup>4</sup> -en coherencia con la intención de tener mayor cantidad de visitantes- y convocar a Sara Facio para armar una colección de fotografía. La tendencia de esta gestión fue la promoción de eventos por sobre una política cultural, estructural y de cuidado de la colección.

En 2004 es nombrado de forma interina Alberto Belluci (2004-2006) quien ya había dirigido el museo en los años '80, acompañado por una comisión presidida por el director nacional de Patrimonio y Museos, Américo Castilla. En este período se descubre que muchas de las obras devueltas del Museo de La Rioja -habían sido prestadas durante la gestión de Cupertino del Campo (1911-1931) para la conformación del Museo Provincial- eran falsas. Este

---

<sup>4</sup> Hasta entonces permanecía vigente la Ley N.º 17.321 que establecía el Régimen de tarifas y aranceles para el ingreso a los Museos Nacionales.

incidente fue uno de los puntapiés para los cambios de estructura organizacional que marca a las siguientes direcciones.

Surge entonces una novedad administrativa, el MNBA que hasta entonces estaba bajo la órbita de la Secretaría de Cultura de la Nación, adquirió una autonomía parcial al pasar a ser un organismo desconcentrado. Esto implicó cambios en la estructura y nuevos mecanismos para la designación de autoridades.

Belluci promovió una gran reforma de los espacios destinados a la colección permanente para cumplir con los cargos de exhibición de las donaciones ante el inicio de demandas legales que reclamaban la devolución de los bienes, en algunos casos, custodiados por el museo por más de cien años. Tal vez esta dirección estuvo marcada por resolver la urgencia, responder a demandas espaciales y de la colección pendientes, allanando el terreno de las futuras direcciones.

En el 2006 se llama a concurso de dirección ejecutiva por primera vez bajo la nueva figura institucional como organismo desconcentrado, que gana Guillermo Alonso (asume en el 2007 hasta el 2013). La gestión se centró en la investigación del patrimonio, exposiciones temporarias de revisión del arte argentino y nuevas adquisiciones. Entre sus mayores logros, se cuenta el primer catálogo razonado de la colección. Este texto fue difundido durante la conmemoración del Bicentenario en dos importantes volúmenes, con textos de más de setenta investigadores nacionales e internacionales.

En 2011, Alonso impulsó un proyecto de remodelación de las salas de la planta baja, recuperando los espacios arquitectónicos, con una renovación parcial del guión europeo, la nueva ubicación del arte argentino del siglo XIX, en el ingreso del museo, y la propuesta de una paleta de colores fuertes en la ambientación de las salas.

En el 2013 asumió como directora ejecutiva interina Marcela Cardillo, quien continuó con la organización de exposiciones de revisión crítica del arte argentino, potenció la investigación del patrimonio y la difusión a través de recursos tecnológicos. La nueva política de incorporaciones se organiza en un trípode que va de los fondos públicos para adquisiciones a las donaciones de artistas y coleccionistas, y de la Asociación de Amigos del Museo Nacional de Bellas Artes. Implementó el programa Bellos Jueves (una intervención de artistas, poetas y músicos a las salas permanentes durante una noche al mes) para atraer

el público joven y finalizó la obra de renovación en el segundo piso de la institución que exhibe la colección permanente del siglo XX bajo nuevas lecturas nacionalistas.

En el 2015, asume Andrés Duprat, luego de ganar por concurso, llevó adelante una gestión que continúa hasta el día de hoy. Bajo la perspectiva de modernizar y descentralizar el organismo, se caracterizó por la reivindicación de artistas consagrados en sus exposiciones temporales y el proyecto de transformación edilicia del museo -aun en ejecución- para constituirlo como ícono arquitectónico y de interés turístico.

Este breve recorrido histórico, relatado a través de sus gestiones, da cuenta de que un museo es resultado de una ideología política y que las medidas de gestión modelan las colecciones y la construcción de sentido (Vanegas Muñoz, 2016). La visión de quienes dirigen la institución opera en los diversos significados políticos y culturales que podemos captar en dicha historia. Por momentos hubo una tendencia al europeísmo, mientras que en otros períodos se observa un énfasis en la cultura nacional. Algunas gestiones se centraron en la promoción de eventos convocantes por sobre una política cultural más estructural. Es en este tipo de decisiones donde las gestiones marcan la tendencia hacia distintos modelos.

### **1.3. Los cambios en la estructura organizacional del Museo**

El organigrama describe las distintas áreas y expresa sus relaciones jerárquicas. Su análisis sirve para comprender hacia dónde se direccionan algunas políticas y estudiar qué reflejan (Chudnovsky, 2018). Las modificaciones también pueden estar relacionadas con la incorporación de cargos políticos de confianza en temáticas específicas que, de otra manera, no podrían formar parte de los equipos de gestión. En ese sentido:

Las explicaciones acerca de las modificaciones en el organigrama (...) se centran en un análisis de necesidades político-públicas (...). Se acepta que los cambios de estructura responden a cuestiones vinculadas a la prioridad programática de los oficialismos. El argumento subyacente es que una manera de otorgar entidad a una temática sectorial específica consiste en elevar el rango de la dependencia estatal encargada de llevarla adelante. Por tanto, crear un nuevo Ministerio o dependencia pública se explica como un reflejo organizacional de las prioridades de los planes de gobierno (...). A la luz de lo cual, se entiende las estructuras como algo meramente instrumental que debe ser evaluado por su adecuación a los fines (Chudnovsky, 2018).

Cada modificación es explicada por el contexto de gestión y su implementación responde a una estrategia de políticas determinada.

#### 1.4. Evolución del organigrama nacional en la repartición de Cultura

La jerarquización de los organismos se traduce generalmente en una mayor asignación presupuestaria y en un mayor grado de participación y autonomía de su representante (Olmos, 2009). Teniendo en cuenta solo la cartera cultural, la evolución fue la siguiente:

**Ilustración 1:** Línea de tiempo con las modificaciones de la ubicación orgánica en el área de Cultura a nivel Nacional 2011-2019



Fuente: Elaboración propia

Desde el 2011 el área de cultura fue representada por una Secretaría de Cultura que dependía de la Presidencia de la Nación. El 7 de mayo de 2014, mediante el Decreto 641/2014, durante el gobierno de Cristina Fernández de Kirchner, se crea el Ministerio de Cultura de la Nación, jerarquía que la cultura obtiene por primera vez. El 5 de septiembre del 2018 se realiza una modificación por Decreto (801/2018) de la Ley de Ministerios (N.º 22.520). El área de cultura vuelve a ser una Secretaría (con dependencia de un superministerio que aglomeró tres áreas, el Ministerio de Educación, Cultura, y Ciencia y Tecnología). Es en este punto en donde llega a su mayor desjerarquización, si se compara con el 2011, ya que, si bien se trataba de una Secretaría, mantenía una dependencia directa con la Presidencia de la Nación. Esta última estructura se mantiene hasta el final del mandato presidencial de ese período, el de Mauricio Macri.

En suma, se observan entonces tres situaciones orgánicas durante el período: Secretaría con dependencia de Presidencia (2011-2013), Ministerio dependiente de la Jefatura de Gabinete (2014-2017) y Secretaría con dependencia de un Ministerio compartido (2018-2019).

Estos escenarios, cambiantes y fluctuantes, afectan las políticas culturales en –al menos– cuatro aspectos:

- i) La distribución de presupuesto, tanto en cantidad (es decir, en pesos asignados) como en porcentaje. Cuando Cultura tiene rango de Secretaría y se encuentra dentro de otro Ministerio, comparte su asignación presupuestaria, aun cuando el monto asignado no pueda gastarse en otra cosa (Olmos, 2009). En cambio, la creación de un Ministerio de Cultura permite la aparición de un *renglón presupuestario*, es decir, de recursos que aparecen en el presupuesto nacional para ese uso exclusivo y es respaldada por ley. Mientras que, si no está renglón, el ejecutivo puede reorientar los gastos o modificar las proporciones de asignación (Bordat-Chauvin, 2018).
- ii) La representatividad, puesto que el titular del área participa en las reuniones del Gabinete involucrándose en el diseño de las políticas. Cuando esta representatividad es compartida, los intereses pueden verse relativamente afectados por temáticas más urgentes, o de mayor interés en la agenda política que relegan a cultura (Olmos, 2009), siendo esta área un espacio minoritario dentro de los ministerios compartidos.
- iii) La institucionalización, dado que la creación de un Ministerio de Cultura es un elemento importante que enmarca y contiene a quienes dependen financieramente, profesionalmente, o socialmente de esta política (Bordat-Chauvin, 2018). Este sector involucrado, seguramente vaya a defender a la institución-como Ministerio- si son perjudicados en la desjerarquización. Esto se acentúa si la jerarquía se sostiene a pesar de la alternancia gubernamental. Por otro lado, la continuidad favorece la planificación a largo plazo que permite que la política cultural sobreviva a los cambios de actores políticos, habilitando cierta continuidad en los programas.
- iv) Lo organizacional: es decir, como el instrumento técnico que permite repartir las responsabilidades, su alcance y detalle. Cuanto más grande es la estructura, posiblemente mayores posibilidades de alcance territorial e impacto en la sociedad. Además de tener un marco institucional con cierta autonomía para la elaboración de leyes, decretos y otros instrumentos administrativos de las políticas públicas.

En suma, otorgar entidad a una temática consiste en elevar el rango de la dependencia estatal encargada de llevarla adelante. Por tanto, crear un nuevo Ministerio o dependencia pública es un reflejo organizacional de las prioridades de gobierno.

### **1.5. Un decreto clave para la autonomía del MNBA**

El Museo es un organismo desconcentrado, de acuerdo al Decreto de desconcentración N.º 1917/2006. Esto significa que tiene cierta autonomía técnica y funcional, aunque depende de la jurisdicción presupuestaria central -actualmente del Ministerio de Cultura- que le transfiere competencias específicas y designa sus autoridades. No posee personería jurídica, ni patrimonio propio, sino a través de la secretaría u organismo central del que depende (Círculo de Legisladores de la Nación Argentina y Asociación Argentina de Administración Pública, 2013, p. 45).

El actual Delegado Administrativo y Jurídico del museo, Mariano D'Andrea, destaca el decreto del año 2006 como un punto de quiebre que permitió dividir responsabilidades y formalizó cargos, distribuyendo la toma de decisiones bajo un nuevo modelo de gestión:

Hay un hito administrativo en la historia del museo que fue el cambio de status con un decreto de Néstor Kirchner (N.º 1917/2006). Como todo cambio, necesitó quizás una gestión entera con ese nuevo status para empezar a sentar las bases y proyectar un modelo de gestión, que hoy es muy reconocido en el ámbito de cultura. Es el modelo de tres brazos que tiene actualmente el museo. Estábamos acostumbrados a funcionarios que eran *todólogos* y un mismo director de museo hacía muchas cosas y hoy son directores con funciones más definidas, la Dirección Ejecutiva, la Dirección Artística y la Delegación Administrativa y Jurídica. A partir del decreto, el museo pasa a tener presupuesto propio, entre otras cosas que no tenía antes, permitiendo la eliminación de obstáculos administrativos dados por la verticalidad estatal (D'Andrea, 2022).

El decreto, en su considerando,<sup>5</sup> expresa que “se evidencia la necesidad de modificar el modelo de gestión institucional del Museo a fin de dotarlo de una mayor eficiencia y agilidad operativa para el cumplimiento de sus objetivos” y continua su informe “Que la transformación en un organismo desconcentrado (...) le permitirá una mayor

---

<sup>5</sup> El considerando describe los fundamentos jurídicos de una sentencia, resolución o norma.

flexibilidad en la acción para encarar con eficacia el cumplimiento de su misión específica” (Decreto N.º 1917/2006).

La desconcentración constituye una típica relación interorgánica dentro del marco de una entidad estatal, donde al órgano desconcentrado se le asigna una determinada competencia de iniciativa y decisión, por lo que se trata de una imputación funcional, que permanece unida a la administración central a través de un vínculo jerárquico, pero que, a diferencia de un órgano descentralizado, no tiene personería jurídica propia (Pedro Aberastury, 2021).

Bajo ese esquema, el presupuesto asignado al Museo Nacional de Bellas Artes se encuentra dentro de la órbita de la Secretaría de la cual depende, así como la selección de las autoridades establecidas por el mismo decreto, así se explicita en el Artículo 5º:

(...) estará a cargo de UN (1) Director Ejecutivo (...) y será designado de entre una terna, que resultará de un proceso de selección (...), facultase a los titulares de la Subsecretaría de la Gestión Pública de la Jefatura de Gabinete Ministros y de la Secretaría de Cultura de la Presidencia de la Nación, para que establezcan conjuntamente el régimen de selección correspondiente<sup>6</sup>.

Este artículo establece que el nombramiento de su director/a Ejecutivo/a sea efectuado por concurso público por parte de un jurado acreditado, lo cual fue considerado como un gran avance, ya que coloca su dirección en manos de un experto calificado por sus pares, pero a su vez otorga un margen para otros mecanismos de designación que, efectivamente, tuvo lugar entre el 2013 y 2015 con Marcela Cardillo, que se analizará más adelante.

---

<sup>6</sup> Texto Completo: Art. 5º — El MUSEO NACIONAL DE BELLAS ARTES estará a cargo de UN (1) Director Ejecutivo, quien revistará en los términos establecidos por el artículo 5º de la Decisión Administrativa N.º 1 del 19 de enero de 2006, y será designado de entre una terna, que resultará de un proceso de selección efectuado de manera equivalente a lo establecido en el Título III del Anexo I del Decreto N.º 993/91 (t.o. 1995). A este último efecto, facúltase a los titulares de la SUBSECRETARÍA DE LA GESTIÓN PÚBLICA, de la JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS y de la SECRETARÍA DE CULTURA de la PRESIDENCIA DE LA NACIÓN, para que establezcan conjuntamente el régimen de selección correspondiente. El Director Ejecutivo se desempeñará en su cargo por el término de CINCO (5) años.

En el Artículo 13<sup>7</sup> del decreto, se configura la estructura organizativa de tres brazos mencionados por Mariano D’Andrea, otorgando facultades específicas y alcances a cada una de ellas.

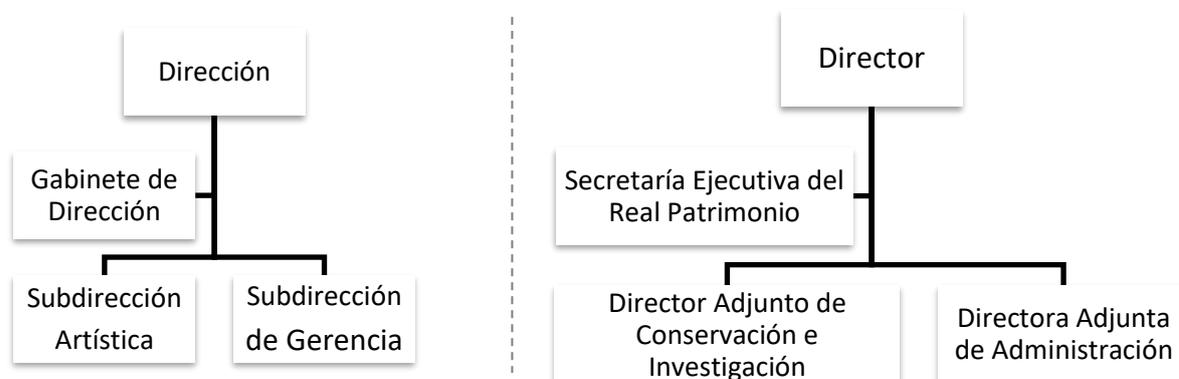
**Ilustración 2:** Configuración de la estructura organizativa según el Decreto de desconcentración N.º 1917/2006 (ANEXO I).



Fuente: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-1917-2006-123501/texto> - Recuperado el 11 de diciembre del 2022.

Modelos similares se implementan en otros museos internacionales como el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, que posee una Dirección superior y dos Subdirecciones, la Artística y de Gerencia. Así como también el Museo Nacional del Prado que, si bien tiene una estructura organizativa a una escala mayor, más compleja y específica, en su cúpula hay una división equivalente temáticamente con un director superior, una Directora Adjunta de Administración y un Director Adjunto de Conservación y Restauración. En ambos casos se tratan de museos nacionales que dependen del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes de España bajo la figura de Organismos Autónomos.

**Ilustración 3:** (izq.) Cúpula de cargos superiores de la estructura organizativa del Museo Centro de Arte Reina Sofía - Madrid. (der.) Cúpula de Cargos superiores del Museo Nacional del Prado – Madrid.



<sup>7</sup> Texto Completo: Art. 13°. — Apruébase la estructura organizativa del MUSEO NACIONAL DE BELLAS ARTES, de conformidad con el organigrama, responsabilidad primaria y acciones y dotación, los que como anexos I y II forman parte integrante del presente decreto.

Fuente: (izq.) <https://www.museoreinasofia.es/sites/default/files/organigrama-museo.pdf>. Recuperado el 02 de enero del 2023. (der.) Chinchilla Gómez, M. (2019). *Un gran reto para el Museo Nacional del Prado: la celebración de su Bicentenario. Un caso práctico de gestión en museos*. Revista Historia Autónoma, p.215.

Este modelo tripartito responde al formato organizativo más corriente en museos, conocido como *estructura funcional o vertical* (Luz María, Gilabert González, 2011, p.165). La estructura funcional racionaliza el trabajo y atribuye su gestión a especialistas en el área. En la cima de la pirámide, la Dirección del Museo, que concentra la toma de decisiones globales y la gestión estratégica institucional. Inmediatamente, le sigue una estructura bicéfala que fracciona en dos grandes alas temáticas el resto de las dependencias. Por un lado, el ala Artística que involucra a todas las funciones vinculadas de forma directa a las colecciones y al cumplimiento de las funciones que definen una institución museística: la investigación, la conservación, la exhibición, la educación. Por otro lado, y con una jerarquía equivalente, el ala Administrativa, que tiene el fin de facilitar y agilizar la gestión de las acciones que dan forma a los expedientes administrativos, contractuales, presupuestarios, legales y jurídicos. A esto se refiere Mariano D'Andrea, cuando afirma que la Delegación Administrativa y Jurídica es la que “transforma en realidad todo el poder creativo que puedan tener las otras dos Direcciones (Ejecutiva y Artística, en el caso del Museo de Bellas Artes)”, o en términos de Marina Chinchilla Gómez (2019), se trata del “pulmón administrativo” de la institución (p.214). Asimismo, hay áreas que, por diversas razones en cada institución, dependen directamente del director como comunicación, prensa o relaciones institucionales, quedando ajenas a la división.

Las actividades son agrupadas según las funciones del museo y los departamentos dependen en línea directa con la dirección, de ahí que también se denomine como estructura vertical. Este tipo de organización es el más empleado en las instituciones museísticas porque es un formato bien adaptado a entornos estables y presupone la centralización en los procesos de control y decisión (Gilabert González, 2011, p.166).

En el caso de los museos españoles, esta configuración básica está especificada en el Reglamento de Museos de Titularidad Estatal y del Sistema Español de Museos<sup>8</sup> (Francisca Hernández Hernández, 2001, p.89). Dicho Reglamento especifica las funciones de los museos y diseña cuatro áreas básicas de la estructura organizacional en la que quedan

---

<sup>8</sup> Real Decreto 620/1987 - Reglamento de Museos de Titularidad Estatal y Del Sistema Español de Museos, 1987

integradas todas las funciones y servicios del museo; estas son: i) Dirección, ii) Conservación e investigación, iii) Administración y iv) Difusión.

A nivel local, no existe una reglamentación específica que determine las áreas requeridas en los museos, pero sí está establecido en el Decreto de Desconcentración 1917/2006, la misión institucional y la estructura debe responder al cumplimiento de esos objetivos institucionales.

El modelo organizativo de “tres patas” (Mariano D’ Andrea, 2022), es replicado en diversas instituciones museísticas y ha demostrado su validez para el desempeño de sus funciones ordinarias. Es una estructura -en principio- simple, que sirve como vertebrador para una mejor delimitación de competencias y responsabilidades de cada departamento.

Con respecto al estatus institucional de los ejemplos españoles mencionados, como ya se anticipó, se encuentran dentro del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Tienen titularidad estatal y gestión directa del Ministerio y son *Organismos Autónomos* que están gestionados por un Patronato (Hernández Hernández, 2001, p.90). La Dirección del museo se encarga de la labor científica-técnica y de la elaboración del presupuesto que, una vez aprobado por el Patronato, pasará al área de Presupuestos Generales del Estado. También interviene la Dirección de Museos Estatales, un organismo consultivo al que le corresponde el cuidado, dotación, instalación, fomento y gestión de los mismos.

En resumen, existen similitudes entre la figura del Organismo Autónomo español y el modelo local Desconcentrado, aunque con algunas variantes dadas por la legislación local. Ambas figuras tienen dependencia administrativa, presupuestaria y jurídica con cierta autonomía en decisiones técnicas específicas relacionadas con el patrimonio.

Algunas de las ventajas de estas figuras administrativas-jurídicas son que i) su autonomía le otorga mayor libertad para la captación de financiación externa y donaciones de particulares, ii) la financiación pública garantiza un ingreso asignado anualmente, aun cuando sea variable, iii) los ingresos propios generados de diversas maneras revierten en propio beneficio, cuando en otras figuras deben ir al arca de su organismo de dependencia, iv) se pretende cierta autonomía de los vaivenes político-partidarios, aunque esto también resulta variable y v) la ventaja en la libertad de decisión en cuánto a temas técnicos y los contenidos expositivos.

En los últimos años, y, especialmente, en los museos de carácter nacional de los diferentes países, se han puesto en práctica la transformación de estos museos hacia organizaciones más autónomas, debido a dos tipos de problemas, principalmente: los recortes presupuestarios y los conflictos o presiones de carácter corporativo. Esta alternativa de gestión -considerada más eficiente en términos operativos/administrativos- ofrece una mayor libertad para buscar financiación privada e incluso para atraer otras subvenciones institucionales provenientes de distintos organismos del sector público, además de gozar de más independencia para utilizar los ingresos libremente para su propio beneficio.

En todos los casos mencionados, la estructura y la dependencia orgánica responde al marco normativo, conformado por las leyes, decretos, entre otras herramientas jurídicas, que marcan las “reglas de juego” para establecer el grado de formalización institucional de la organización. En nuestro caso de estudio, otorgando competencias bajo el objetivo de obtener una mayor eficacia en la conducción del Museo.

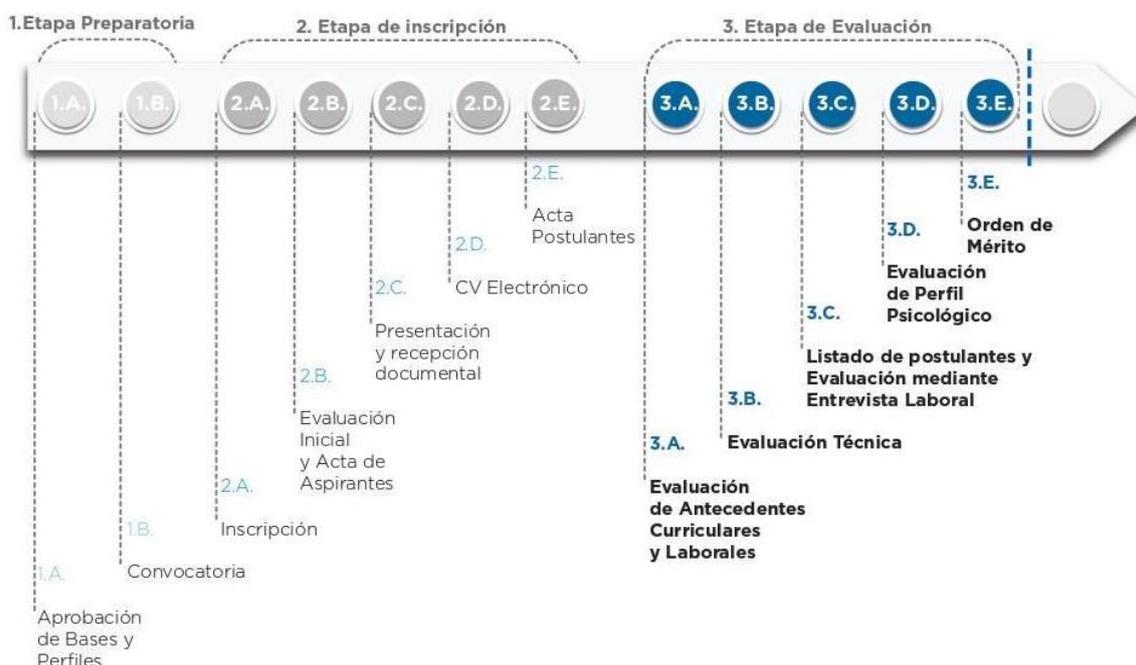
Pero, más allá de la estructura orgánica y la normativa, la autonomía real hace referencia al grado en que un organismo puede determinar sus preferencias y su actividad organizacional sin la interferencia de ciertos actores externos. Esta autonomía depende de diversos factores, ya que, por ejemplo, hay una dependencia financiera y administrativa dada por el decreto de desconcentración que, en la práctica, condiciona el accionar de la institución al verse afectada por las medidas tomadas en la administración central. Esto puede observarse en las medidas como el arancelamiento, la apertura de concursos, las reformas edilicias, entre otras acciones que se describen más adelante.

#### **1.6. Concursantes e internos en la Dirección Ejecutiva**

Como se menciona en el apartado anterior, la designación de autoridades depende de la administración central y tuvo distintos argumentos y mecanismos normativos para cada período.

El decreto N.º 1917/2006 establece que la máxima autoridad del organismo debe ser designado por concurso, cuyo proceso de selección posee las siguientes instancias:

#### Ilustración 4: Etapas de proceso de concurso de Alta Dirección Pública



Fuente: Manual de aspirantes para la Alta Dirección Pública (ADP), (2017). Creado para introducir a los aspirantes al proceso de selección para cargos de ADP explicando los pasos de la selección y el marco regulatorio.

El proceso de selección contempla etapas evaluatorias que le asignan al candidato un puntaje final, utilizado luego para conformar el “orden de mérito” de los postulantes, las mismas son:

- Evaluación de Antecedentes Curriculares y Laborales: consiste en la valoración de los antecedentes que haya acreditado el postulante en términos de la experiencia y formación del aspirante de acuerdo a los requisitos exigidos en la Base del concurso y es la única instancia con puntaje excluyente.
- Evaluación técnica: consta de la i) Evaluación General en dónde se evalúan las competencias generales requeridas para el perfil del puesto, ii) Evaluación Sustantiva en dónde se evalúa el grado de conocimiento, habilidades y aptitudes y iii) Proyecto de Gestión Institucional que es confeccionado por el postulante.
- Entrevista Laboral: se realiza a quienes se ubiquen hasta los primeros quince puestos del listado.
- Evaluación del Perfil Psicológico: consiste en evaluar las características de personalidad y las competencias necesarias para el liderazgo y la conducción vinculadas al logro del desempeño laboral efectivo en el puesto de trabajo.

- Calificación Final y Orden de Mérito: cada instancia tiene un proceso de puntaje que determinará la calificación de cada postulante, las mismas son dispuestas en orden descendiente para elaborar el Orden de Mérito.

Los puestos de Alta Dirección Pública se eligen por Terna, que estará compuesta por los tres mejores candidatos meritados del orden de mérito. En este caso, la designación la efectúa el Ministro o Secretario de Presidencia de la Nación en la que se integre el cargo y podrá recaer en cualquiera de los ternados.

A continuación, se observa que procesos de designación de cada director tienen recorridos distintos:

#### Guillermo Alonso 2011 – 2013

Alonso asumió la conducción del MNBA en diciembre de 2007 tras haber ganado el concurso (Decreto de Designación 1723/2007) para cubrir el cargo de Director Ejecutivo. Fue elegido por el Secretario de Cultura, José Nun -en ese momento dependiente de la Presidencia de la Nación- a partir de una terna de candidatos propuesta por un jurado de especialistas nacionales y extranjeros. Su período como director terminaba en diciembre de 2012, pero por razones poco claras, según las fuentes consultadas, permaneció hasta abril del 2013.

#### Marcela Cardillo, 2013 - 2015

Luego de la remoción del cargo de Guillermo Alonso, Marcela Cardillo fue designada (Decreto de Designación 1977/2014) sin proceso de concurso<sup>9</sup> como Directora Interina<sup>10</sup> de manera transitoria, cargo que ocupó con una prórroga (Decreto 554/2015) hasta el 2015, cuando se habilitaron nuevamente los concursos para el cargo de Dirección Ejecutiva.

---

<sup>9</sup> El considerando del Decreto de Designación 1977/2014 expresa: “que encontrándose vacante el cargo de Director Ejecutivo del MUSEO NACIONAL DE BELLAS ARTES, resulta necesario proceder a la cobertura de dicho cargo en forma transitoria, hasta tanto se instrumente el proceso de selección previsto por el artículo 5° del Decreto N.º 1917/06 (...) Que, a tal fin, el MINISTERIO DE CULTURA ha propuesto se designe en el referido cargo a la doctora Marcela Laura CARDILLO, quien reúne las exigencias de idoneidad y experiencia necesarias para el desempeño de la aludida responsabilidad.

<sup>10</sup> Se trata de una designación temporal en un cargo o puesto, mientras se nombra a un titular o, en tanto, dura la ausencia del titular del cargo.

## Andrés Duprat 2015 - Actualidad

Gana el concurso en el 2015, puesto para el que había concursado en el 2006 en cuando competía con Alonso, pero finalmente no obtuvo el puesto. Asume en el cargo en diciembre del 2015 (Decreto de Designación 2703/2015), luego de una terna en dónde fue seleccionado por la entonces Ministra de Cultura de la Nación, Teresa Parodi y sostenido los años subsiguientes por el gobierno de Mauricio Macri.

El sistema de selección meritocrático de concurso con terna permite al final de su recorrido un margen para la elección discrecional. Desde luego, los cargos alcanzados por mérito no garantizan por sí mismos un buen desempeño en las dependencias públicas (Chudnovsky, 2018). En nuestro caso, la confianza y el cálculo políticos de quien va a realizar la selección del candidato tuvieron un peso fundamental. Así fue en el caso de Marcela Cardillo que fue designada a través de decretos de excepción, un mecanismo que permite designar flexiblemente a personas de confianza en cargos que consideran estratégicos para la implementación de sus políticas, sin la necesidad de pasar por el sistema de selección meritocrático. En este caso, la profesionalización del funcionario es relativa y no excluyente. No obstante, Guillermo Alonso y Andrés Duprat debieron demostrar los méritos y requisitos necesarios para acceder a sus cargos.

Según Mariano D'Andrea, “desde que existe el decreto de desconcentración el Museo ha tenido autonomía y el espíritu del decreto es que el funcionario tenga cierto nivel de independencia” en este sentido, se interpreta a *independencia* como homologable a *autonomía*. Siguiendo esta línea agrega:

Independencia en un sentido amplio, pero, sobre todo, la ideológica y que no esté sujeto a los vaivenes de un gobierno. Sin ir más lejos, Andrés Duprat concursa y gana durante el gobierno de Cristina Fernández, pero empieza y continúa su función durante la gestión de Mauricio Macri. Eso podría decir que es algo destacable en cuanto a que nadie cuestionó su legitimidad de haber ganado un concurso -que podría haber sucedido- más allá de luego asumir el riesgo político que implica sacar un funcionario con designación vigente (2022).

La colonización de las altas posiciones por la vía de la transitoriedad y la excepción, fueron las principales estrategias utilizadas por la mayoría de los presidentes para ampliar el margen de discrecionalidad en los nombramientos para controlar el aparato estatal y afianzar su

poder político (Iacoviello, Mercedes y Llano, Mercedes, 2017). Esto sucedió aún en las gestiones que se propusieron “achicar el Estado”. A pesar de ello, el mérito como principal factor de selección de los Directores Ejecutivos del Museo está determinado por el decreto está 1917/2006, justamente para sostener la autonomía institucional. Esto es un indicador de que la confianza y la coincidencia ideológica entre el gobierno central y los funcionarios de los organismos, son un instrumento valioso para alcanzar objetivos globales de gestión.

### **1.7. Cambios de estructura internos**

El organigrama identifica las dependencias, funciones, niveles jerárquicos, niveles de coordinación, canales de supervisión, autoridad relativa a cada empleado y servicio, así como las relaciones que guardan entre sí las diversas unidades que integran la estructura orgánica de una institución. Pero fundamentalmente, a través de la estructura también se da cuenta de la agenda y prioridades que se abordan en cada gestión.

Durante la entrevista, Paula Casajús, jefa del área de Documentación y Registro, cuenta que hubo un suceso que considera clave para la conformación de las áreas del Museo. En el inicio de la Dirección de Alberto Bellucci (2003) se descubre que algunas obras que se habían prestado a largo plazo<sup>11</sup> al entonces Museo de la Provincia de La Rioja no eran las que se habían devuelto y, alrededor del 50% de las regresadas, eran falsas. La Rioja envió obras falsas y el Museo nunca lo había chequeado o contrastado<sup>12</sup>. Según Casajús a partir de ese suceso -que trascendió mediáticamente- la administración central toma nota de que se ve afectada por las decisiones que se tomaban en el Museo y lo que allí sucedía “salpicaba” a la entonces Secretaría de Cultura.

Se abre entonces la discusión sobre la idoneidad de los referentes que tenía cada área en una estructura que, por entonces, era muy reducida y en dónde el único cargo formal era el del director del Museo. Este fue el puntapié para gestar las jefaturas de departamento<sup>13</sup> de las áreas de Documentación y Registro, Conservación, Recursos Humanos e Investigación, que

---

<sup>11</sup> Eran parte de un conjunto de obras que el Museo Nacional de Bellas Artes envió a La Rioja —19 en 1931 y 48 en 1959— para armar el museo provincial y se devolvieron en 1997.

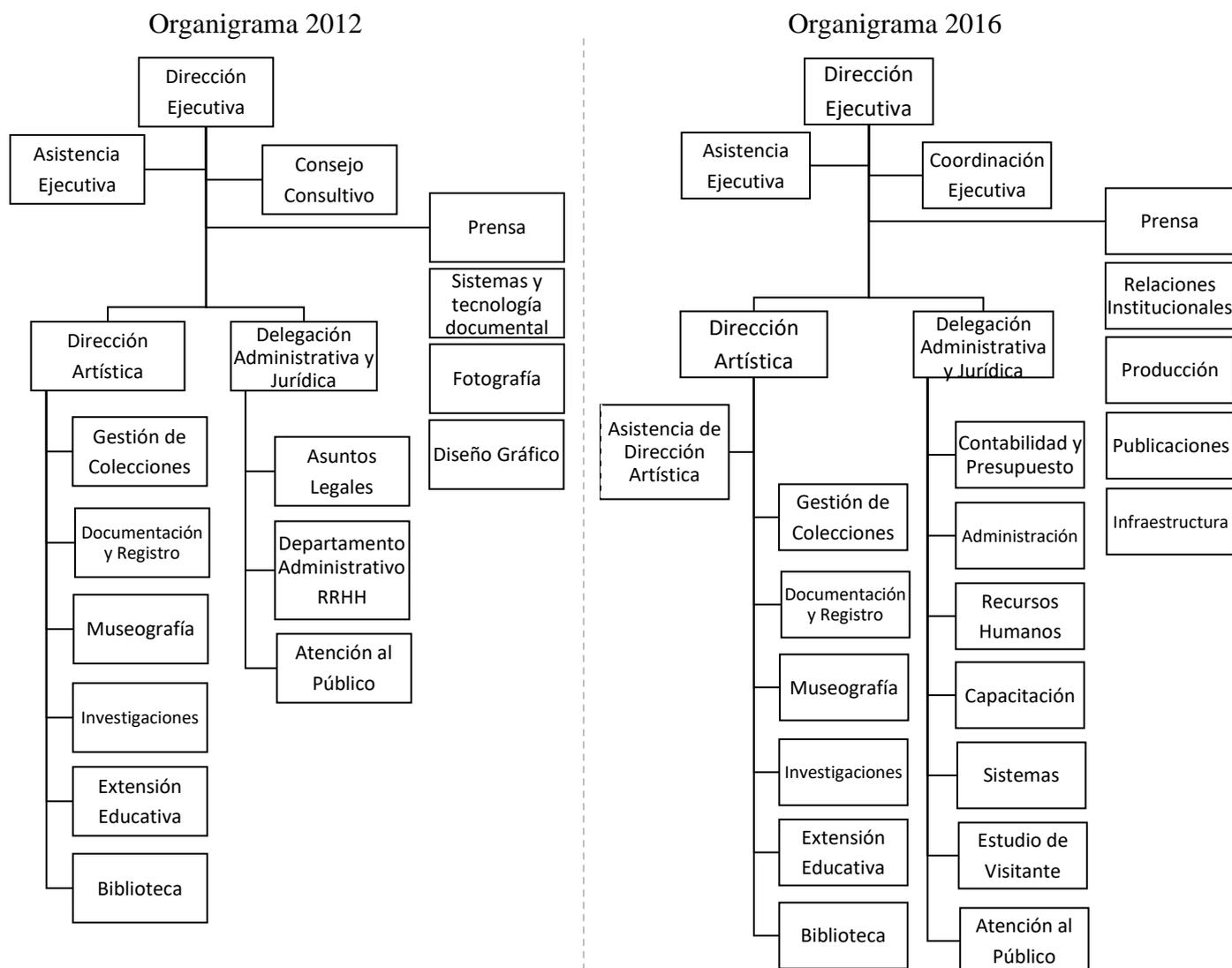
<sup>12</sup> [https://www.clarin.com/sociedad/obras-falsificadas-bellas-artes\\_0\\_HykVG5ay0Ke.html](https://www.clarin.com/sociedad/obras-falsificadas-bellas-artes_0_HykVG5ay0Ke.html) Recuperado el 09 de enero del 2023.

<sup>13</sup> Las jefaturas de departamento no se concursan bajo el procedimiento expresado en el capítulo 1.6, ya que no siempre forman parte de la estructura organizacional formal. Se trata de una función específica con una jerarquía funcional a la que se puede acceder mediante el Sistema de Selección General en dónde se acredita la experiencia laboral y formación académica (Convenio Colectivo Sectorial del Sistema Nacional de Empleo Público - SINEP - CAPÍTULO VIII. DE LAS FUNCIONES EJECUTIVAS Y DE JEFATURA - ARTÍCULO n°19.).

finalmente se concretan en el 2006, previo al Decreto de desconcentración 1917/2006 que establece la estructura tripartita. El inconveniente entonces -que continúa hasta el día de hoy- era que el Museo seguía sin tener estructura formal por debajo de la figura del director, entonces era incongruente que se concursaran cargos que no existían formalmente, pero, finalmente, se habilitó la selección abierta para otorgar funciones de jefe/a de Departamento y comenzaron a tomar posesión de los cargos de jefatura en esas áreas. Se trató de una excepción administrativa, ya que las jefaturas en realidad no se concursan, pero el proceso resultó teniendo algunas similitudes en cuanto a evaluación académica y antecedentes, sin embargo, no tuvo reflejo en el organigrama formal.

Esa estructura de base fue sufriendo variantes, cambios de dimensión, alcance, dependencia y nominación, facilitada por la informalidad que continúa hasta hoy. Es por eso que, a partir de las entrevistas, los catálogos y otras fuentes, fue posible bocetar dos organigramas para identificar las dependencias, funciones y niveles jerárquicos de cada área: una del 2012 y otra del año 2016, cuando se producen los mayores cambios en las unidades organizativas.

**Ilustración 5:** Comparativo de organigramas internos del Museo Nacional de Bellas Artes de los años 2012 y 2016.



Fuente: Elaboración propia a base de entrevistas y catálogos institucionales.

Como se desprende de esta comparación, la estructura aumentó con la aparición de nuevas áreas o funciones. Mientras que en el 2012 se cuentan 14 reparticiones por debajo de las direcciones (sin contar el Consejo Consultivo), en el año 2016 subieron a 20, habiendo crecido en gran medida las dependencias de la Delegación Administrativa y Jurídica que pasaron de ser 3 a 7. El brazo que se desprende de la Dirección Artística mantuvo la mayoría de las áreas -incluso con la misma denominación- las que se considerarían históricas de la institución. El resto de las áreas que no dependen de estos dos puestos mantienen una dependencia directa con la Dirección Ejecutiva, que también se reconfiguró tanto en cantidad como en funciones.

Pero, esta referencia orgánica tiene serias dificultades. En este sentido, la jefa del área de Museografía, Silvina Echave comenta:

Lo que tomás como parámetro (los catálogos) para armar el organigrama no existe. Siempre fue compleja la estructuración de los créditos del catálogo porque no reflejan la realidad. Las áreas no existen como tal, lo que realmente modificó el organigrama fue que el museo pasó a ser un ente desconcentrado, con manejo de presupuesto propio, que hasta el 2006 no lo era. Eso hizo que se crearan las direcciones actuales, la Ejecutiva, la Artística y la Administrativa y Jurídica. Hasta ese momento era un director único y las áreas eran las mismas que están ahora: Investigación, -o curaduría, aunque no es lo mismo- Museografía, Documentación, Gestión de colecciones -que antes era conservación y restauración- en el fondo es la misma estructura deseable (2022).

Esto reafirma que la organización de las áreas y las funciones está dada “de hecho” con una validación institucional parcial dadas por las Jefaturas otorgadas a los referentes de área. Asimismo, la expansión del organigrama genera opiniones encontradas. Paula Casajús (2022), jefa del Área de Documentación y Registro, afirma que en el período de Alonso y mucho más notoriamente con Cardillo, empieza a haber un ingreso de nuevos contratados “indiscriminado y sin plan”, sin pensar en las necesidades de la estructura. Por su parte, Mariano D’Andrea considera que el movimiento de personal dentro de la estructura del museo es “permanente y natural” impulsado por distintas razones. A esto se refiere (Chudnovsky, 2018) cuando habla del engrosamiento estatal casi continuo, dado por la movilidad interna y a veces más fluida que acompaña los ciclos de cada gobierno. Algo similar plantea Silvina Echave:

En todas las gestiones me ha pasado de recibir llamados de directores, especialmente desde el 2010 en adelante diciéndome: “va a ingresar una persona y va a ir a tu área”. En mi área puntualmente no hubo una gran expansión, un poco porque estamos en contacto directo con obra y eso requiere un perfil con cierta *expertise* acorde a la actividad que hacemos, otro poco porque soy partidaria de la idea, junto a mis colaboradores más antiguos, de no tener gente ociosa.

Pero surge en la entrevista un punto interesante cuando afirma que, a su vez, se fueron sumando o potenciando algunas áreas como fue el caso de Prensa y Comunicación.

Estas áreas -comúnmente unificadas- tienen distintos alcances y funciones. Prensa se centra en la difusión en medios (notas en diarios, ruedas de prensa y medios audiovisuales), mientras que Comunicación abarca la difusión interna (avisos al personal, notificación interna de eventos y novedades) y externa (página web, redes sociales).

Durante la dirección de Guillermo Alonso, la actividad comunicacional estaba concentrada en una sola persona y se reducía a una página web con información básica y la realización de algunas notas de difusión en distintos medios de las actividades del museo.

En la gestión de Marcela Cardillo, el Asesor de la Dirección Ejecutiva (Martín Reydó) concentró entre sus responsabilidades la coordinación de las áreas de Prensa y Comunicación. Bajo esta gestión se hizo un refuerzo del sector tanto en el aumento de personal, la asignación de recursos y en la distribución de tareas bajo una estrategia definida. Se habilitaron redes sociales y se abrieron cuentas de Instagram y Twitter y se reactivó la ya existente de Facebook. Asimismo, se actualizó la página web del Museo y se articularon tareas con el Ministerio de Cultura para la realización de piezas de difusión audiovisual para redes.

En la gestión de Andrés Duprat se continuó reforzando el área armando equipos de prensa, redes sociales, contenidos y comunicación. Se siguió con la actividad en redes sociales -tal vez con una impronta propia de esta gestión- y es, de hecho, en este período en donde se observa el mayor aumento de seguidores y movimiento en redes. Asimismo, se profundizó la labor en la página web y se realizaron algunas modificaciones en el esquema de navegación del sitio.

El rol de estas áreas es ser un vehículo de comunicación entre el museo y el público, especialmente cuando hay una estrategia concreta para esta vinculación, como fue en el caso de Marcela Cardillo y continuada por Andrés Duprat, aunque con variantes.

Cuando la “gestión de comunicación” <sup>14</sup>es relegada a un trabajo técnico y de apoyo sin un peso específico en la organización, se pierde la oportunidad de ganar notoriedad nacional e internacional, definir la imagen institucional que se desea ofrecer y en ocasiones puede alejarse de su público, así como afectar sus hábitos de conducta, consumo y apropiación del museo. Incluso se desperdicia la posibilidad de atraer nuevos públicos cada vez expuestos a más oferta y más mensajes. Asimismo, una estrategia de comunicación sólida fomenta nuevas fuentes de financiamiento externo en un entorno altamente competitivo de contenidos culturales.

Retomando los movimientos de la estructura organizacional, Silvina Echave de Museografía, sostiene que, la expansión y contracción del organigrama tiene que ver con un “proceso natural” en dónde en cada gestión la cantidad de personal aumenta y esto da lugar a nuevas áreas o a crecimiento de algunas ya existentes.

Como ya se mencionó, hubo un refuerzo de personal planificado en el área de Prensa y Comunicación, y coincide con ello la jefa del área de Extensión Educativa, Mabel Mayol, cuando comenta que algo similar sucedió en su repartición. De acuerdo a Mayol:

La gestión de Cardillo consideraba que la comunicación y el contacto con el público era fundamental y Educación, entonces, tenía un rol importante. Pasamos de depender de la Dirección Artística, a depender directamente del principal asesor de la Directora Ejecutiva, que entonces era Martín Reydó. Eso generó un vínculo más fluido y directo con quienes tomaban las decisiones. Fue una gestión que demandaba mucho, me decían que para la cantidad de cosas que iban a pedirme iba a necesitar gente y fue la primera vez de todos los años que estuve acá que tuve la oportunidad de hacer ingresar personal al área mediante entrevistas y selección de perfil. Ese fue un cambio importante para el área. (Mayol, 2022)

En este testimonio se da cuenta de que además de reforzar activamente con la incorporación de personal bajo un objetivo específico y con la posibilidad de que la referente en el área pudiera realizar ella la selección, se suma el cambio de repartición en dónde se quita un

---

<sup>14</sup> Viñarás Abad, Mónica (2009, p.38) define la gestión de comunicación como el uso de los recursos disponibles y su administración para creación, difusión y control de todos los mensajes emitidos por la organización, para el establecimiento de relaciones entre esta y sus públicos.

intermediario. Esto es posible también por la estructura virtual, los cambios de dependencia son de hecho.

Una conclusión es que el robustecimiento de la estructura permite abordar programas y proyectos cada vez más específicos, ampliando el alcance de acción institucional. Si bien esto complica las dinámicas de trabajo internas, evidencian un crecimiento organizacional y profesional. Esto facilitó la diversificación y especificación de las tareas que, en ocasiones, hasta se han superpuesto, como da cuenta de esto el testimonio de Casajús,

Se viene heredando una tradición de zonas no definidas, esto se nota en que en ocasiones las áreas colisionan o se superponen y en que no haya un recorrido claro de los procesos, se hace todo casi en simultáneo. Creo que en esos momentos que colisionamos se nota inoperante la máquina (...) en donde esa estructura ausente entra en conflicto (2022).

En este sentido, Michael Kaiser (2010) afirma que hay una relación poderosa entre la estructura organizacional y las estrategias creadas para ayudar a la organización a cumplir con sus objetivos. Cualquier plan estratégico corre riesgo de lograr pocos resultados si se realiza en ambientes no estructurados, o bien puede resultar en una pérdida de sustancial de tiempo y esfuerzo.

La reconfiguración interna da cuenta del reagrupamiento de las funciones y decisiones a medida que el crecimiento general de la administración pública nacional repercutió en el crecimiento de áreas del museo, en dónde, a su vez -y como se mencionó con anterioridad - los cambios de estructura responden a cuestiones vinculadas a la prioridad programática de los oficialismos (Chudnovsky, 2013), al menos cuando hay decisiones activas sobre ello.

Otro factor a considerar es el ascenso del 2014 de Secretaría a Ministerio de Cultura, significó jerarquizar también su estructura, dentro de la cual los Museos -tanto el Bellas Artes como el resto de los museos nacionales- pudieron acceder a las funciones ejecutivas que derivan en mejores retribuciones para sus directores e incluso impulsar concursos para dichos cargos. Esto robustece las estructuras, la representatividad y autonomía de cada organismo dependiente del Ministerio, aumentando la cantidad de funcionarios.

Para retomar la clasificación de García Canclini y enmarcar los cambios organizacionales dentro de esta, hay que hacer un recorte de dos situaciones. Una es la que caracteriza las

gestiones de Alonso y Duprat, en dónde la expansión del organigrama no es planificada y se expande o contrae de acuerdo a las vicisitudes de la movilidad “natural” –tomando un término mencionado en voz de los entrevistados- y necesidades emergentes de cada gestión.

Este fenómeno podemos clasificarlo dentro del Tradicionalismo Patrimonialista, en donde prima la tradición y las dinámicas de conformación de las áreas se dan por arrastre histórico, en dónde se preserva la estructura de base como un núcleo tradicional. En las nociones de Giorgi (2021) estaría dentro de la Alta Cultura ligada a sostener el *status quo* vigente.

Algo distinto sucede en la gestión de Cardillo, en dónde, dentro de este crecimiento anteriormente llamado “natural” hubo una planificación del recurso humano, acompañada del económico en áreas que se consideraron trascendentes y estratégicas para los objetivos de esa gestión. Este caso y por las áreas que fueron reforzadas (Prensa y Educación) se enmarca dentro de la Democratización Cultural de Canclini. En este paradigma, el principal objetivo es la difusión y el acceso igualitario de todos los individuos a lo que se reconoce como Alta Cultura, dando una Batalla Cultural (Giorgi, 2021) en un intento de reconfigurar las relaciones sociales con el patrimonio del museo.

Finalmente, es preciso mencionar que, como toda organización, un museo tiene un propósito institucional más o menos explícito (Gore, 1999). Su gente suele tener divididas las tareas y las decisiones pueden delinear una estructura que segmenta horizontalmente el trabajo y verticalmente en jerarquías. Pero como toda organización, el museo también suele tener usos, costumbres, creencias, valores y supuestos que construyen una determinada cultura organizativa, (Ernesto Gore, 1999) lo que Casajús denomina “herencia de zonas no definidas”. Esto sumado a que el museo se mueve en un ambiente de recursos -económicos, humanos y operativos- que, para sus objetivos institucionales, suelen ser escasos y lo obliga a utilizarlos con cierta racionalidad.

La tarea de gestión, en última instancia, a cargo de la Dirección Ejecutiva, consiste en poner en acción las ideas desplegando el talento profesional de sus equipos para responder a las demandas externas.

## Capítulo 2.

### La asignación presupuestaria como indicador de una tendencia

Las políticas culturales tienen su aspecto económico y forman parte del presupuesto nacional. Esta dimensión condiciona y determina las concepciones de las políticas públicas en las áreas culturales. Es la asignación de recursos económicos la que manifiesta, tanto desde el ámbito político como desde el administrativo, la intención, apoyo y prioridad que se le asigna.

Como expresa Rubens Bayardo (2004) una política cultural no es tal si no tiene posibilidades de ser puesta en funcionamiento, y las posibilidades de ser puesta en funcionamiento tienen que ver con que hayan sido elaborados los mecanismos por los cuales se va a financiar esta política.

#### 2.1 Asignación presupuestaria del MNBA

El tratamiento de la dimensión presupuestaria, en este caso, se orienta a analizar el presupuesto como instrumento de organización económica en función a los planes y programas y las metas establecidas a corto y mediano plazo durante cada período.

Para comprender la distribución del presupuesto es importante mencionar las categorías y entidades clasificadas en la Ley de Presupuesto Nacional<sup>15</sup>. La misma define, en el artículo 9º, los conceptos de entidad y jurisdicción.

Son jurisdicciones<sup>16</sup> las siguientes institucionales: Poder Legislativo, Poder Judicial, Ministerio Público y Presidencia de la Nación, los ministerios y secretarías del Poder Ejecutivo Nacional, de ellas dependerá principalmente la partida presupuestaria de cada organismo, siguiendo la jerarquía de la estructura organizacional estatal.

---

<sup>15</sup> La Ley de Presupuesto Nacional es el acto legislativo que, sobre la base del plan de gobierno elevado por el Poder Ejecutivo, dispone la planificación anual de la actividad financiera del Estado y refleja una política presupuestaria única para todo el sector público, con incidencia en aspectos de naturaleza política, económica y social. Fuente: Honorable Cámara de Diputados del Congreso de la Nación ([https://www.hcdn.gob.ar/secparl/dgral\\_info\\_parlamentaria/dip/glosario/P/presupuesto\\_gral\\_nacion.html#:~:text=Definici%C3%B3n%3A%20La%20Ley%20de%20Presupuesto,incidencia%20en%20aspectos%20de%20naturaleza](https://www.hcdn.gob.ar/secparl/dgral_info_parlamentaria/dip/glosario/P/presupuesto_gral_nacion.html#:~:text=Definici%C3%B3n%3A%20La%20Ley%20de%20Presupuesto,incidencia%20en%20aspectos%20de%20naturaleza)) Recuperado el 12 de diciembre del 2022.

<sup>16</sup> Para las definiciones de: Jurisdicciones – Programa – Subprograma – Unidad Ejecutora, se toman los conceptos establecidos en el Manual sobre el Sistema Presupuestario en la Administración Nacional de la República Argentina (s/f). ([https://www.economia.gob.ar/onp/documentos/manuales/el\\_sistema\\_presupuestario\\_publico.pdf](https://www.economia.gob.ar/onp/documentos/manuales/el_sistema_presupuestario_publico.pdf)) último acceso 02 de octubre del 2022.

Asimismo, se denomina "programa" a la categoría programática que expresa un proceso de producción o de provisión de uno o más productos terminales, contenidos en una red de acciones presupuestarias de una jurisdicción o entidad. Un Subprograma es una categoría programática cuyas acciones presupuestarias se establecen exclusivamente dentro un programa.

Finalmente, la unidad ejecutora es el centro administrativo responsable de la planificación, programación, asignación formal y utilización de recursos asignados en función de una producción o provisión de bienes y servicios determinada. El responsable de la gestión es un funcionario designado por autoridad competente.

En el capítulo anterior se indagó sobre los cambios de dependencia y se hizo mención que esto impactaba directamente en su asignación presupuestaria, esto, además de lo cuantitativo, es observable también en los cambios jurisdiccionales, de programa, subprograma e incluso unidades ejecutoras, como se observa a continuación:

**Tabla 5:** Cambios de dependencia Jurisdiccional del Museo de Bellas Artes en términos presupuestarios entre el 2011 y el 2019.

<b>Año</b>	<b>JURISDICCIÓN</b>	<b>PROGRAMA / SUBPROGRAMA</b>	<b>UNIDAD EJECUTORA</b>
2019	Jurisdicción 70 Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología	Subprograma 01 Gestión del Museo Nacional de Bellas Artes – MNBA	Secretaría de Gobierno de Cultura
2018	Jurisdicción 72 Ministerio de Cultura	Subprograma 01 Gestión del Museo Nacional de Bellas Artes – MNBA	Secretaría de Patrimonio Cultural
2017	Jurisdicción 72 Ministerio de Cultura	Programa 42 Difusión, concientización y protección del patrimonio cultural del Museo Nacional de Bellas Artes	Museo Nacional de Bellas Artes
2016	Jurisdicción 72 Ministerio de Cultura	Programa 42 Difusión, concientización y protección del patrimonio cultural del Museo Nacional de Bellas Artes	Dirección Ejecutiva
2015	Jurisdicción 72 Ministerio de Cultura	Programa 42 Difusión, concientización y protección del patrimonio cultural del Museo Nacional de Bellas Artes	Dirección Ejecutiva
2014	Jurisdicción 20 Presidencia de la Nación	Programa 42 Difusión, concientización y protección del patrimonio cultural del Museo Nacional de Bellas Artes	Dirección Ejecutiva

2013	Jurisdicción 20 Presidencia de la Nación	Programa 42 Difusión, concientización y protección del patrimonio cultural del Museo Nacional de Bellas Artes	Dirección Ejecutiva
2012	Jurisdicción 20 Presidencia de la Nación	Programa 42 Difusión, concientización y protección del patrimonio cultural del Museo Nacional de Bellas Artes	Dirección Ejecutiva
2011	Jurisdicción 20 Presidencia de la Nación	Programa 42 Difusión, concientización y protección del patrimonio cultural del Museo Nacional de Bellas Artes	Dirección Ejecutiva

Fuente: Elaboración propia a base de la Ley de Presupuesto Nacional período 2011 – 2019.

Se observa en la tabla que desde el año 2011 hasta el 2017 hubo cambios de Jurisdicción, en correlato con lo analizado en las modificaciones orgánicas. Primero su jurisdicción se encontraba dentro de la Presidencia de la Nación -mientras cultura era una Secretaría dentro de esta esfera- y luego el área de cultura obtuvo una jurisdicción propia cuando se jerarquizó en Ministerio (2015–2018). Durante esos años el museo contó con su propio programa presupuestario y su unidad ejecutora era directa desde la Dirección Ejecutiva del museo.

En el 2018 y 2019, si bien durante el primero, Cultura todavía se mantenía como Ministerio antes de que sea modificado en el 2018, el museo pasó a ser un subprograma presupuestario y su unidad ejecutora pasó a ser la Secretaría de Patrimonio y la Secretaría de Gobierno de Cultura respectivamente.

Según el Manual de Presupuesto del Ministerio de Economía, para que un "programa" pueda contener "subprogramas" -en términos presupuestarios- la unidad ejecutora del primero tiene que ser divisible en unidades ejecutoras menores, cada una de las cuales debe ser responsable de procesos productivos cuya provisión de bienes y servicios contribuya parcialmente a alcanzar la producción o provisión total del programa.

A esto hace referencia Bordat-Chauvin (2018) cuando habla del  *renglón presupuestario* dado por la jerarquía que se le otorga ámbito cultural en la estructura organizacional de la administración pública nacional y, cuando ese  *renglón* no está, el ejecutivo puede reorientar los gastos o modificar las proporciones de asignación, algo que se analizará a continuación.

Para este análisis, se toman los datos de la Ley de Presupuesto desde el 2011 hasta el 2019 en pesos corrientes y se convierten a pesos constantes utilizando indicadores del Índice de Precios al Consumidor (IPC)<sup>17</sup>. A fin de comparar los criterios implementados para observar si, de manera implícita o explícita, hay modificaciones en las políticas culturales de cada período.

**Tabla 6:** Comparación de asignación presupuestaria al MNBA período 2011 – 2019

Año	Presupuesto MNBA \$corrientes	IPC (**)	Presupuesto MNBA \$constantes (*)	Δ interanual % 2011=1000	Δ interanual % año anterior
2019	\$ 71.911.398	2793	\$ 2.574.609	-50	-59
2018	\$ 113.300.000	1819	\$ 6.228.697	21	-28
2017	\$ 117.464.040	1355	\$ 8.670.853	69	113
2016	\$ 49.864.999	1225	\$ 4.072.274	-21	-5
2015	\$ 37.133.138	868	\$ 4.279.984	-17	37
2014	\$ 21.362.710	686	\$ 3.114.098	-39	-19
2013	\$ 19.091.551	495	\$ 3.860.779	-25	-18
2012	\$ 18.572.875	393	\$ 4.724.720	-8	-8
2011	\$ 16.263.099	317	\$ 5.138.420	-	-

Fuente: Elaboración propia con datos de la Ley de presupuesto.

Nota (\*): Gasto Público del Presupuesto del MNBA que se financia exclusivamente con recursos de la Administración Pública Nacional, expresado en un valor constante desinflacionado del año correspondiente con base año 2011= 100.

Nota (\*\*): En el período 2011-2015, ante la falta de confiabilidad del Índice de Precios al Consumidor (IPC) elaborado por el INDEC, se buscaron medidas alternativas para seguir la evolución de los precios al consumidor. Se propone como indicador alternativo de la evolución general del nivel de precios que surge de calcular un promedio ponderado de los índices de nueve provincias: Chubut (Rawson-Trelew), Jujuy, La Pampa (Santa Rosa),

<sup>17</sup> El Índice de Precios al Consumidor (IPC) mide la variación de precios de los bienes y servicios representativos del gasto de consumo de los hogares residentes en la zona seleccionada en comparación con los precios vigentes en el año base.

Misiones (Posadas), Neuquén, Salta, San Luis, Santa Fe y Tierra del Fuego (Ushuaia). Los IPC se promedian ponderando cada uno según el peso del gasto de cada provincia en el total (ver Centro Cifra)

**Ilustración 6:** Evolución del presupuesto del Museo Nacional de Bellas Artes en pesos constantes desflacionados



Fuente: Elaboración propia.

Como punto de partida, se observa una caída sostenida de entre el 8% y 19% entre los años 2011 a 2014, en dónde se llega al monto más bajo de esa gestión. Le sigue un alza de un 37% hacia el 2015.

En la etapa presidencial que sigue hay una leve baja de un 5% en el 2016 y luego alcanza su pico máximo del 2017. Finalmente, se produce una caída estrepitosa en los años subsiguientes, perdiendo un 28% en el 2018 y un 59% en el año 2019 con respecto al año anterior.

Comparando punta contra punta, (2011 - 2019) el presupuesto ejecutado cayó un 50%, con diversas alzas y bajas, siendo las más pronunciadas el aumento del 2017 y la caída del 2019. Esto puede poner en relieve el interés que fue tomando el sostén del Museo en la agenda cultural nacional condicionado por su contexto.

Según Marlies Hummel (1999) un fuerte recorte presupuestario por parte del Estado puede traer aparejada una caída de los ingresos de fuentes privadas si, en esas circunstancias, se

omite realizar inversiones requeridas para que los museos puedan cumplir con sus funciones, como consecuencia, los museos pueden terminar brindando servicios de calidad inferior, algo contraproducente desde el punto de vista de la eficiencia en la asignación de los recursos sociales.

## **2.2. Análisis de la asignación presupuestaria por rubros**

Además de analizar la asignación presupuestaria total, es importante hacer un acercamiento a los destinos de esos recursos mencionados en la Ley de presupuesto por rubros. Esto permite distinguir entre las partidas referidas a la provisión directa a cada uno (personal, gastos en bienes y servicios, e inversión en equipamiento propio). En todos los años hay dos categorías programáticas:

El Manual de Presupuesto denomina la categoría “Actividad” como una acción presupuestaria de mínimo nivel y es indivisible a los fines de la asignación formal de recursos. Se trata de una dimensión que no justifica la identificación de un centro formal de asignación de recursos, pero que es necesaria para el cálculo de insumos de una actividad y básica para el análisis de eficiencia de la técnica de un centro de gestión.

Dentro de esta categoría, está el “Funcionamiento General” que a lo largo de los años tuvo varias denominaciones. En los presupuestos de los años 2011-2016 la Actividad se denominó “Conducción, Administración y Servicios Generales”, en el 2017 “Difusión y Protección del Patrimonio Cultural” y en los años 2018 y 2019 “Conducción, Planificación y Supervisión”. En todos los casos se hace referencia al funcionamiento general de la institución y son cambios de titulación, no es posible hacer un desglose de estas categorías por falta de datos concretos.

También aparece la categoría programática "proyecto" y dicha categoría se abre en el presupuesto solo cuando se tienen que asignar los recursos para dar comienzo a la ejecución de la propuesta de inversión y desaparece cuando el activo fijo producido está en condiciones de generar los bienes o servicios para los que se ejecutó.

En el presupuesto del museo, las “Mejoras y ampliaciones edilicias” aparecen con su renglón, ya que se tratan de proyectos concretos. Este también cambió de denominación en las distintas partidas, aunque en todos los casos haciendo referencia al presupuesto asignado a los cambios estructurales del edificio. Si bien son ítems generales y no se indaga en la

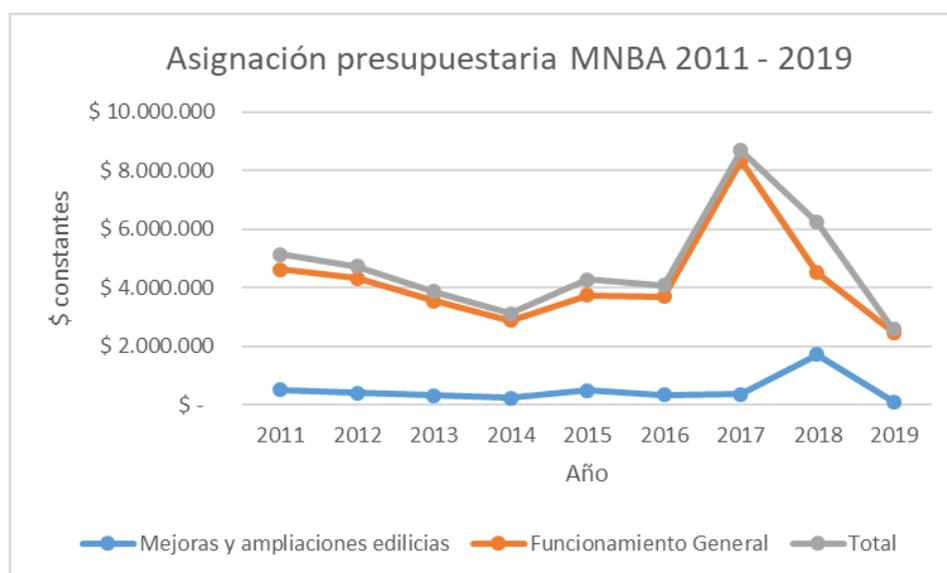
distribución interna, se puede observar cuál es el rubro que ha sido más permeable a los cambios de asignación presupuestaria, como vemos en la siguiente tabla.

**Tabla 7:** Asignación presupuestaria del MNBA 2011-2019 según sus categorías programáticas

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Mejoras y ampliaciones edilicias	504.732	407.125	323.887	233.236	490.196	347.222	369.276	1.720.726	113.577
Funcionamiento General	4.625.583	4.318.798	3.540.800	2.880.862	3.735.079	3.685.866	8.306.059	4.507.971	2.461.124
Total	5.138.420	4.724.720	3.860.779	3.114.098	4.279.984	4.072.274	8.670.853	6.228.697	2.574.609

Fuente: Elaboración propia.

**Ilustración 7:** Gráfico de Asignación presupuestaria MNBA 2011 - 2019 segmentada por las categorías programáticas de la Ley de presupuesto



Fuente: Elaboración propia.

En este comparativo se observa que la mayor cantidad de recursos se destinan al funcionamiento general del Museo que, además, tuvo un comportamiento similar a la ejecución total, acompañando las subas y bajas, incluso las más pronunciadas.

En este sentido, el Delegado Administrativo y Jurídico, Mariano D'Andrea, que está a cargo de la presentación anual del presupuesto desde el año 2017, afirma:

Nuestro presupuesto proyectado siempre fue de máxima y se ensaya medio año antes de cada ejercicio. Máxima quiere decir que incluye todo lo que queremos

hacer, aunque después hay cosas que no se concretan y, en cambio, se hacen otras (...) el museo se ha ido acomodando con la coyuntura general.

Con respecto al indicador “Mejores y ampliaciones edilicias”, tuvo un presupuesto sostenido en términos nominales entre los años 2011 a 2014, que aun con la inflación mantuvieron un monto similar. Se destaca el aumento del año 2018, que en el detalle del presupuesto está asignado al proyecto “Ampliación y Puesta en Valor del Museo Nacional de Bellas Artes - Etapa II”, que finalmente cae en el 2019.

Se puede concluir que entre los años 2011 a 2014 la asignación respondía al mantenimiento general del edificio y en el 2015 se asignó un presupuesto para una reforma edilicia que tuvo su mayor inversión en el 2018<sup>18</sup>, pero de la cual no hay datos certeros, se desconoce si esos recursos fueron utilizados o subejecutados.

Las variaciones de esta categoría programática responden a proyectos específicos y otorgamientos presupuestarios excepcionales, es decir, no son de carácter cotidiano.

Cuando se habla de asignación presupuestaria pública es necesaria hacer una salvedad sobre algunos condicionantes para su aplicación, algunos de ellos son:

- No es posible modificar la estructura del gasto -lo que la torna rígida-, esto quiere decir que lo que está asignado a determinada unidad programática no puede trasladarse a otra.
- El dinero no utilizado no puede pasarse al próximo ejercicio, por lo que generalmente se gasta o de lo contrario vuelve a la autoridad superior que reduciría las futuras asignaciones. A esto se lo llama “subejecución”.
- No se autoriza gastar por encima del presupuesto, en caso de ser necesario, se buscan alternativas de financiación, ya sea estatal o no. (Marlies Hummel, 1999)

En este sentido, Mariano D’Andrea comenta:

“Algo para destacar -por lo menos en el período que me corresponde a mí-es que el museo nunca subejecutó y de hecho, siempre estamos al borde en la ejecución (...) siempre hemos

---

<sup>18</sup> Se observa una asignación excepcional denominada “Ampliación y Puesta en Valor del Museo Nacional de Bellas Artes – Etapa II”. No hay datos certeros sobre las especificidades de esta asignación presupuestaria.

apostado a que el presupuesto sea lo suficientemente abarcativo de -no solamente sueldos, que es algo sobre lo que no tenemos injerencia-, pero si en los servicios de mantenimiento, seguridad, y la producción artística que implica desde los catálogos hasta el montaje o traer muestras a nivel local o internacional, según sea posible. Todo eso está calculado a ojos técnicos con el cual proyectamos el presupuesto. Después te aplican los techos -así se dice en la Oficina Nacional de Empleo *bajar los techos* sería bajar el presupuesto máximo- y a veces esas bajas son de un 15 o 20% y cada jurisdicción está obligada a ajustarse a eso y el Museo en la misma medida hace lo suyo”.

Este testimonio de D’Andrea sirve para comprender el mecanismo para la configuración del presupuesto. Su ejecución está asociada a una serie de objetivos y metas que son estipulados o propuestos por el mismo museo y, en la mayoría de los casos, debe adaptarse a los *techos* establecidos por la administración central.

El valor de no subejecutar radica en lo ya mencionado, el dinero no utilizado vuelve a la autoridad superior, quien luego reduce la asignación de esa categoría programática en el ejercicio siguiente.

La disminución de la asignación presupuestaria en el “funcionamiento general”, aun cuando se quiere explicar en contextos de crisis globales, está dirigida a achicar el “gasto público” y se corresponde con una Privatización Neoconservadora en términos de García Canclini. Esto obliga a las instituciones a buscar alternativas de financiamiento privadas o bien correr el riesgo de empobrecer la calidad de los servicios.

Como condición de éxito de las instituciones culturales, los organismos gubernamentales deben empezar por reconocer la importancia social de la labor que realizan estas instituciones y estar dispuestos a suministrarles el financiamiento necesario (Hummel, 1999). Por su parte, los directores de museos deben aceptar los desafíos de administrar los fondos públicos, por lo general, insuficientes.

### **2.3. El impacto presupuestario en las áreas**

No se encontraron fuentes para obtener el detalle de los usos y la distribución interna de la asignación presupuestaria en cada área del museo en términos cuantitativos. Pero, se pudo indagar de la percepción que tuvo cada entrevistado al respecto.

En este sentido, Silvina Echave (2022), jefa de área de Museografía, comenta su perspectiva del período 2011-2015 y dice “creo que hasta el 2015 estábamos bien” haciendo referencia al presupuesto específico para muestras. Durante la gestión de Marcela Cardillo notó que podría haber menos presupuesto para alguna muestra, tal vez porque a la Dirección de ese momento podía no interesarle tanto, pero no era escasez de presupuesto, el dinero estaba. En cambio, para aquellas exhibiciones que sí tenían mucho interés había mucho dinero disponible. En sus palabras, era una Dirección “*más política* y con mucha más llegada, en dónde *el manejo* del presupuesto era muy distinto”.

También destaca que en esa gestión se trabajó mucho en que la programación fuera “continua, puertas afuera y abarcativa de muchos públicos distintos” -algo que se analizará en el siguiente capítulo. Menciona que, durante la gestión de Cardillo, no solo había presupuesto para museografía -área a su cargo- sino que, además, había mucha actividad del área de Extensión Educativa, junto a propuestas relacionadas con lo contemporáneo, como los Bellos Jueves, y mucho énfasis en el manejo de redes y de prensa. La idea era poner al Museo en un primer plano todo el tiempo, eso hacía que los recursos estuvieran distribuidos en las áreas -si bien en todo el museo- pero especialmente aquellas que pudieran sostener ese discurso.

Esto coincide con lo analizado hasta ahora, el presupuesto -aun con sus alzas y bajas dentro de este período- era direccionado a los puntos de mayor interés estratégico para la gestión, que eran: exhibiciones, programas de atracción de nuevos públicos, educación y prensa. Estos aspectos cuadran con el paradigma de democratización cultural de Canclini, en dónde el esfuerzo está puesto en los programas educativos y de acercamiento de la alta cultura a los sectores populares, en este caso, logrado a través de un distribucionismo económico, de recursos y de bienes simbólicos.

Con respecto al período 2015-2017, Silvina afirma que el presupuesto “viene en decadencia desde el año 2017 en adelante” y agrega “ya no estamos haciendo exhibiciones pensadas en función de la exhibición, sino que se trabaja adaptando los recursos que tenemos y los que se puedan conseguir, es un rejunte”.

Este testimonio da cuenta de lo mencionado en el apartado precedente, cuando a partir del 2017, a pesar de haber obtenido un alza muy notoria ese año, desde entonces el presupuesto decae abruptamente. Este corte mencionado por Echave lo traslada a su diaria cuando explica

que -previo al 2017- “había mucha libertad para pensar las muestras para crear y conseguir lo que hiciera falta, incluyendo los materiales de trabajo”.

No obstante, actualmente y desde entonces la retracción presupuestaria es perceptible en “cosas básicas” lo que obliga al equipo a, por ejemplo, imprimir los epígrafes en una imprenta porque en el museo no cuenta con una impresora láser para imprimir sobre transparentes -material utilizado para el ploteo de epígrafes- “Ese es el reflejo de la escasez de presupuesto general y en mi área en particular” (Echave, 2022).

Finalmente, hace una mención en dónde compara las tres Direcciones Ejecutivas de esos períodos “(...) en la gestión Alonso, que no tenía ni cerca la llegada de Cardillo, había otro flujo de dinero, se podía pensar desde otro lugar. En los dos primeros años de Andrés (Duprat), y te diría que, hasta la muestra de William Turner (realizada en el 2017), esa dinámica de dinero disponible estaba, pero después ya no” (Echave, 2022).

Las declaraciones sobre este período mantienen coherencia con el contexto político-económico de entonces. La gestión de Mauricio Macri mantuvo un programa económico de tendencia neoliberal que aplicó medidas de *shock*, incluyendo desregulaciones normativas y fiscales, retracción estatal y una vuelta a lo privado con beneficios al mercado. Siguiendo esa línea, se puso énfasis en la idea de “ajuste” y “ahorro” del *gasto público*, que se aplicó direccionadamente en algunos sectores que sufrieron fuertes recortes como la cultura y la educación. Según un informe elaborado a partir de datos oficiales<sup>19</sup>, durante el año 2016 el Ministerio de Cultura subejecutó su presupuesto en un 28 %, lo que equivale a decir que, del total de recursos destinados para ese ministerio, solo se utilizó el 72 % de dichos recursos. Esto se tradujo en una baja en la asignación en el año siguiente, lo que implicó recortes en todo el sector con dependencia estatal (Fernández, 2021, p.10). El resultado fue la reconfiguración de la estructura administrativa, y, específicamente, una transformación en la orientación de las políticas culturales (Fernández, 2021, p.10). Este contexto coincide con los datos de la asignación presupuestaria en el Museo analizados previamente, en dónde se observa que a partir del 2017 decae notablemente impactando en sus funciones cotidianas. Según Canclini, una forma de hacer frente a las crisis, es optar por corrientes

---

<sup>19</sup> Datos obtenidos del Ministerio de Hacienda en su página Presupuesto Abierto (<https://www.presupuestoabierto.gob.ar/sici/visualizaciones-gastos-y-recursos>) Recuperado el 05 de enero del 2023.

neoconservadoras que reducen -o eliminan-las áreas estatales y su alcance. Esto incluye las restricciones presupuestarias y de “gasto público”.

La jefa del área de Extensión Educativa, Mabel Mayol también fue consultada por la dimensión presupuestaria en su área y en qué aspectos pudo observar modificaciones. Afirma que en su actividad tratan de hacer las actividades con presupuestos que no son siderales, con la salvedad de que si les solicitan hacer una actividad educativa específica - para alguna exhibición temporal que requiera materiales o fuera de sede del museo-, se sobreentiende que tiene que estar cubierto presupuestariamente y en función a esa solicitud.

Pero, más allá de los recursos presupuestarios en el testimonio de Mabel, se hace mención a otro tipo de recursos:

“Algo significativo fue lo sucedido con el taller. En el pabellón de exposiciones temporales había un espacio disponible que fue dividido para crear el taller de actividades del área educativa y la tienda de la Asociación de Amigos. El taller fue impulsado por la gestión de Cardillo y cumplía con requisitos que desde el área habíamos solicitado: que fuera vidriado -así los padres podían ver desde afuera las actividades que se hacían con los chicos-, se respetó la selección de mesas y sillas que sugerimos y hasta la diagramación del espacio que habíamos propuesto, se nos tuvo en cuenta para su conformación integral.

Al principio el tamaño del taller era equivalente al de la tienda de la Asociación de Amigos, pero cuando las tensiones con ellos fueron cada vez mayores, la última estocada de Cardillo fue achicarles la tienda y agrandar el taller. Era evidente que mantener y sostener la visibilidad de ese taller también era algo importante para esa gestión. Pero el que ríe último ríe mejor, porque ahora (2022) nadie puede utilizar ese espacio porque está en reforma, y esta gestión (Duprat) le dio una sala de exhibiciones para la tienda de la Asociación y nosotros no tenemos taller” (Mayol, 2022).

Este testimonio refuerza el anterior con respecto a la estrategia de gestión de Marcela Cardillo y la visión de cultura que orientó sus decisiones. Pero también da cuentas de una “batalla cultural” y enfrentamiento ideológico entre la Dirección del Museo y la Asociación de Amigos. Si bien no es tema de este estudio indagar sobre el impacto de la Asociación, es

inevitable su mención. A la luz de este testimonio, se puede pensar en primer lugar los públicos a los que responde cada uno.

La Asociación es una entidad privada cuyo público es sectorizado, se tratan de socios y clientes, hay un vínculo monetarista entre servicios y consumidores. El Museo, por su parte, posee un público más amplio y diversificado, sostenido financiera y operativamente por la administración gubernamental, con una relación simbólica y social entre sus servicios y su público.

El conflicto del taller no es espacial, es ideológico; el campo cultural no es nada inocente, supone un particular terreno de disputas por la afirmación de una hegemonía (de Giorgi) y en este episodio, la Dirección Ejecutiva se resistió a ceder al sector privado los espacios tradicionalmente administrados por el gobierno.

Retomando lo presupuestario, una primera conclusión es que el funcionamiento general de la institución es altamente susceptible a las modificaciones presupuestarias. En un segundo orden, también lo es la dependencia orgánica del Museo, no obstante, observando la evolución de la ejecución presupuestaria, el alza presupuestaria del 2014 al 2015 coincide con la jerarquización a Ministerio de Cultura -se le otorga una partida presupuestaria exclusiva- mientras que la caída del 2018 al 2019 coincide con la desjerarquización a Secretaría de Cultura -con una partida compartida dentro del Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología- producto de la crisis fiscal.

Si bien el Museo cuenta con aportes económicos de la Asociación de Amigos, el Estado sigue siendo el mayor financiador de la política cultural, haciendo altamente susceptible a las instituciones que de él dependen. Los efectos de la bonanza económica, así como los de extrema austeridad, condicionan el rumbo de cada organización. Las restricciones en los presupuestos públicos disminuyen los recursos para producir cambios estructurales, sobre todo cuando son en la acción educativa y cultural haciendo difícil mantener programas de difusión o inclusión. En el caso específico del Museo, veremos en el siguiente apartado si esto tiene correlación con los programas, planes y exhibiciones realizadas.

## Capítulo 3

### Dimensión Programática: Reformas edilicias, exhibiciones y medidas de gestión

Esta dimensión abarca las exposiciones, proyectos de reformatión edilicia, programas y medidas como una de las principales manifestaciones de una política cultural, dado que en ellas se resume todo lo previamente planteado y finalmente es el aspecto más directo al ciudadano.

En este caso se analizarán las exhibiciones temporales de referencia de cada período junto a las medidas, programas o reformas edilicias destacadas de cada gestión que señalaron los entrevistados y estos son: la reforma museográfica de la exposición permanente del 2011, el programa *los Bellos Jueves* implementado durante los años 2014 y 2015, la reforma del primer piso inaugurado en el 2015 y el arancelamiento de las exhibiciones temporales en el año 2018.

#### 3.1. El nuevo guión museográfico del 2011

Parte de la dimensión de hitos y contenidos está atravesada por el cambio de guión museográfico de la planta baja del museo que, en gran medida, persiste hasta el día de hoy. Se trata de una de las decisiones más destacadas del entonces Director Ejecutivo, Guillermo Alonso, la renovación del guión museográfico de la planta baja del 2011.

En el contexto de festejos por el Bicentenario, hubo una gran injerencia del poder ejecutivo en el sector cultural, en dónde se condensaron una serie de representaciones de lo nacional transmitidos a través de la cultura. Los festejos implicaron un monumental despliegue de fiestas en plazas, recitales, charlas abiertas, concursos de arte e historia, foros, congresos, seminarios, entre centenares de propuestas artísticas, sociales y culturales. Esto requirió la creación de la Unidad Bicentenario (2008) que respondía directamente a la entonces presidenta Cristina Fernández de Kirchner.

Las propuestas culturales de esos años giraron en torno a la edificación de una noción de nación pluralista remarcada centralmente a través de dos ejes: el horizonte latinoamericanista y la diversidad cultural (María Mercedes Liska, 2012, p.165).

El Museo no fue ajeno a esto y en julio del 2011 se inaugura el nuevo guión museográfico de la muestra permanente en planta baja, con una propuesta que incluyó la reubicación de

más de 800 obras y la remodelación de 24 salas con una lectura que daba un lugar predominante a la colección de arte argentino del siglo XIX. “La renovación de la planta baja es la primera etapa de una serie de reformas que el museo está llevando a cabo - dijo Alonso-, y que continúa en dos meses con la inauguración del pabellón de exposiciones temporarias, mil metros más que se remodelaron íntegramente” (Clarín, 2011).

La renovación de los espacios consistió en dar mayor conexión y amplitud a las salas para un recorrido más fluido. Entre los recursos más llamativos de esta propuesta, probablemente la que más impacta al espectador, es los colores de las salas. Se eligieron para las paredes colores intensos y vibrantes, así como también pasteles para enmarcar las diferentes corrientes artísticas durante el recorrido.

“Los colores de cada sala tienen que ver directamente con las obras que contienen” comenta Florencia Galesio, del equipo de Investigación. “Por ejemplo, en la sala del Siglo XVIII, se eligió el turquesa porque es el color presente en la mayoría de los textiles que aparecen en las obras de esa época. Por otro lado, el turquesa destaca los magníficos marcos dorados de la mayoría de estas pinturas” (Clarín, 2011)

**Ilustración 8:** Plano de la planta baja con guión museográfico del 2011 y colores de salas



Fuente: Folleto institucional del MNBA (2011)

En la sala 10, la que iniciaba el recorrido entonces, se veía sala de arte del Medioevo europeo pintada de azul profundo con esculturas religiosas, vírgenes, trípticos, entre otros, haciendo un gran contraste con el color de la sala.

Al final del recorrido, se encontraba con salas rojas de obras costumbristas y retratos del siglo XIX rioplatense (los trabajos de Carlos Pellegrini, las pinturas gauchescas de Carlos Morel, el gran “Retrato de Manuelita de Rosas” de Prilidiano Pueyrredón,

**Ilustración 9:** (Izq). Sala de obras costumbristas y retratos del siglo XIX rioplatense – (Der) Sala de arte del Medioevo europeo



Fuente: <https://www.flickr.com/photos/culturaargentina/with/5937355066/> (recuperado el 15 de junio del 2022)

“Es una tendencia mundial la de tener colores fuertes en los museos” explica María José Herrera, en una entrevista realizada por Clarín<sup>20</sup>, la entonces jefa de Investigación del Bellas Artes y responsable, junto a su equipo, del guión curatorial que definió los cambios de color. “En la museología internacional se usa mucho la división espacial por color, pero como una cosa comunicacional: voy a la sala azul, a la verde, a la turquesa (...) Tiene que ver con ofrecer al espectador los cuadros con un mismo guión curatorial, pero en un entorno distinto. ¿Las razones? Van más por el lado de lo pedagógico que de lo simbólico”.

Otra peculiaridad de este guión es la sala dedicada al arte argentino que agrupa y destaca las obras de la generación del '80 como: “El despertar de la criada”, de Eduardo Sívori; “Sin pan y sin trabajo”, de Ernesto de la Cárcova, “La vuelta del malón” de Ángel Della Valle, ya clásicos de la historia del arte argentino. Hay en esta reescritura curatorial una reivindicación del arte argentino y una mirada novedosa sobre el clásico modelo de “caja blanca” de museo.

---

<sup>20</sup> Clarín, Sociedad, “A todo color: abren las salas renovadas del Bellas Artes”, Mercedes Pérez Bergliaffa, miércoles 6 de julio del 2011.

Si bien el patrimonio fundacional de la colección tiene una predominancia de arte europeo, la propuesta de este guión deja atrás el anhelo por el gusto europeizante y busca legitimar a los artistas nacionales que, a partir de entonces, comparten sala con sus contemporáneos.

Respecto a esto, una mención hace Paula Casajús cuando dice:

“La gestión de Guillermo Alonso fue conservadora y estructurada, con una idea de lo que él consideraba debía ser la difusión de museo (...) las salas de colores que se hicieron durante su gestión fueron sostenidas por los directores siguientes y les encanta elegir la tonalidad del color con alguna leve variante cuando se renueva la pintura. Es parte de las cosas que van quedando y sedimentando, la nueva figura por lo general retoma lo precedente y aporta lo que le sale mejor, lo que tiene viento a favor”.

La concepción de esta renovación museográfica tiene una tendencia al Tradicionalismo Patrimonialista y mantiene coherencia con el tenor general de esta gestión. Este paradigma plantea al patrimonio como un espacio no conflictivo para la identificación de clases, con cierta reivindicación de la cultura nacional, pero sosteniendo un subtítulo europeizante y de Alta Cultura, en nociones de Giorgi.

Estas acciones dan cuenta de un modelo que jerarquiza y potencia la producción de ciertos rasgos identitarios nacionales y latinoamericanistas en su política cultural (Fernández, Clarisa, 2020, p.10), aunque en el caso del museo un poco más tímidamente si se compara con la definida impronta que caracteriza a la Dirección Ejecutiva que le sigue a Guillermo Alonso.

### **3.2. Los Bellos Jueves**

El programa implementado durante los años 2014 y 2015, bajo la dirección de Marcela Cardillo, tenía como objetivo convocar a nuevos públicos. El disparador era que los jóvenes entre 20 y 35 años no visitaban el museo.

En una investigación realizada por Sofía Segle (2017) sobre el ciclo, entrevistó a uno de los curadores y organizadores convocados para la ejecución del programa, Santiago Villanueva, que en una entrevista realizada por la autora afirmó:

“La gestión de Cardillo se preocupó por entender quién visita el museo y quién no. A partir de un estudio de público, se determinó que los jóvenes argentinos -una franja promedio que va desde los 25 hasta los 35 años-

no estaban visitando el museo por distintos factores, uno de ellos es que la programación del museo no los invitaba a venir, no los convocaba, es decir no era un problema de ese público sino más bien un tema interno del museo (...) es así que me convocan para tratar de pensar algún tipo de evento que pueda atraer este público. Les propuse no solo atraer este público, sino recuperar, en algún momento lo tuvo, un vínculo más estrecho con los artistas jóvenes” (Villanueva, 2015)

A partir de esto surge la idea de invitar a artistas contemporáneos para hacer un cruce entre su producción y las obras de la colección permanente (Sagle, 2017). Los últimos jueves de cada mes y a contra horario de apertura al público general del museo, de 20.30 a 23.30, se realizaba una actividad distinta en cada edición.

En el año 2014 se hicieron ocho ediciones que incluyeron a más de 70 artistas visuales y 30 músicos. Las mismas tenían un eje temático que abordaba cada artista en particular para exclusivamente ese jueves, es decir, no se repetía. En el segundo año, 2015, se convocó a dos artistas por cada jueves con una intervención específica desarrollada para una sala en particular.

Desde la perspectiva de Paula Casajús los Bellos Jueves encendió en los artistas una arena interesante en el Museo:

“Lograr que te hagan la retrospectiva en el Bellas Artes, es muy difícil y hay que tener mucha trayectoria y reconocimiento. Pero los Bellos Jueves invitaba al arte emergente, en dónde el artista estaba colado entre la colección del Bellas Artes y a su vez avivaba un poco a la recepción del público del museo, no solo a través de la colección ya producida, sino que había algo de *work in progress* que el artista invitado amasaba nuevamente”.

Los artistas visuales eran invitados a intervenir los espacios del museo con arte contemporáneo de su autoría junto a artistas musicales. En este caso, se trataban de artistas argentinos jóvenes del folklore, el hip hop, la cumbia y música experimental. Estas actividades en sala también incluían: intervenciones, lecturas, visitas guiadas y rapeadas con artistas cercanos al público convocado. Al finalizar la intervención en las salas del museo, la actividad continuaba en la terraza en dónde un DJ convocado pasaba música hasta la medianoche y se entregaba alcohol gratis mediante una empresa de cerveza auspiciante.

**Ilustración 10:** (izq) Intervención artística en sala 10. (der.) Música en vivo en sala 15 durante la 2da edición del ciclo Bellos Jueves

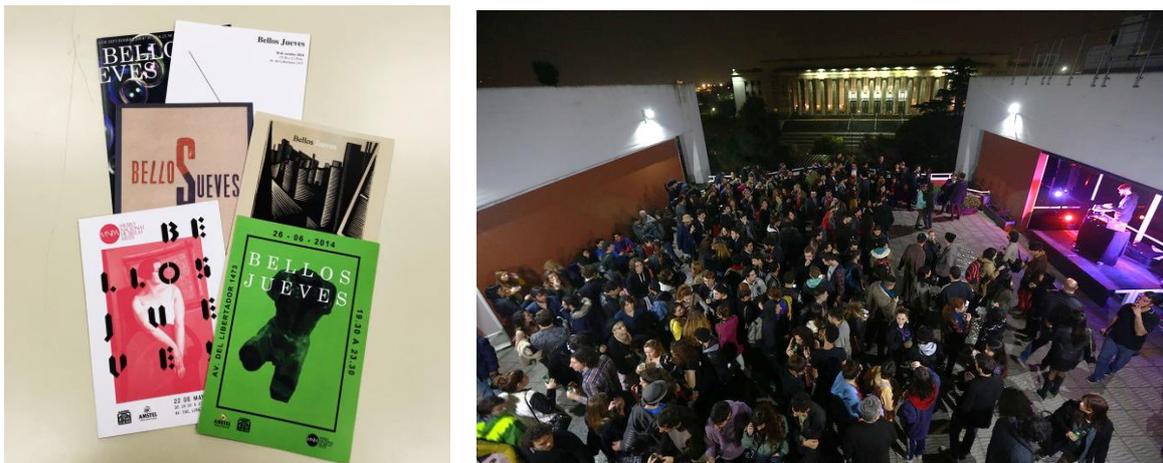


Fuente: <https://www.flickr.com/photos/museonacionaldebellasartes/albums/72157644810644575/with/14065495617/> (recuperado el 15 de enero del 2023)

El museo también hacía una “intervención excepcional” de su propio espacio que consistía en exhibir obras de su patrimonio -tanto pinturas como esculturas- nunca antes exhibidas, es decir, cada jueves, una obra que se mantenía en reserva fue emplazada en el hall de entrada inaugurando la fecha. Esto implicaba un gran esfuerzo para algunas áreas, como Documentación y Registro “el programa era un gastadero de energía para el área, porque en el medio de ingresos y egresos habituales de obras tenías que coordinar que entren obras modernas descabelladas, hubo un abuso de no entender que no dábamos abasto. La dirección en general suele ser muy caprichosa con esas cosas, también con el recurso humano o el presupuesto” comenta Paula Casajús.

Al mismo tiempo, para cada edición del 2014 se invitó a un artista o diseñador a pensar la imagen del evento que circularía en los medios de comunicación digital y en el material impreso que se entregaba al público, esto se sostuvo solo por el 2014. También se editaron catálogos anuales con fotos y textos curatoriales que compilaban las actividades del ciclo.

**Ilustración 11:** (izq.) Folletos del programa "Los Bellos Jueves" (der.) Evento en terraza con DJ en vivo en la 4ta edición del ciclo Bellos Jueves



Fuente: Archivo de la Biblioteca del Museo Nacional de Bellas Artes / <https://www.flickr.com/photos/museonacionaldebellasartes/albums/72157656741247535/with/19639454394/> (recuperado el 15 de enero del 2023)

Todas las actividades se realizaron en la planta baja –y en la terraza-, ya que el primer piso con las salas dedicadas al arte argentino e internacional del siglo XX se encontraban en refacción con inauguración demorada (tema que se desarrolla en otro apartado). Solo pudo hacerse una edición en agosto este piso –la última antes que se suspendiera- que pudo concretarse una actividad en función a la reapertura de las salas del primer piso.

Por “motivos de reorganización interna” (Seagle, 2017) en septiembre del 2015 se suspende el ciclo de los Bellos Jueves y se presume que esta reorganización se refiere al cambio de Dirección Ejecutiva, en donde asume Andrés Duprat que lo discontinúa, al menos tal y como se venía haciendo. En este sentido, Paula Casajús nos comenta “algo similar intentó Duprat cuando hizo “interferencias”, entre las primeras muestras dentro de su gestión, que era casi lo mismo que los Bellos Jueves. Desde mi punto de vista era una reedición, hubo una intención, pero no estaba la cabeza de Santiago Villanueva y eso se notó. Desconozco si ese programa no se sostuvo porque en fondo no gustaba o no pudieron continuarla porque no estaba él”.

Se estima que en el año 2015 alrededor de 2500 personas asistían a cada ciclo y que en total la convocatoria de los dos años superó las 19 mil personas. En el catálogo de Bellos Jueves, la entonces Directora Ejecutiva, Marcela Cardillo, afirma que “es la política pública la que contribuye a la producción de conocimiento en torno a la cultura e impulsa el acceso de

nuevos públicos y creadores al Museo Nacional”<sup>21</sup>, Cardillo reconoce el rol del Museo como un actor activo en la cultura y en busca de expandir la representatividad tomó medidas claves, como este ciclo, tal vez entre los más memorables de los últimos períodos para el público que no frecuenta el museo.

El ciclo generaba controversia y debate, algunas opiniones sostenían que el programa era exitoso, en el sentido que lograba una gran convocatoria al público joven, premisa principal por la que se había creado, otra visión era que no lograba fidelizarlo por fuera de este ciclo y que a su vez ponía en riesgo el patrimonio de la institución, entre otras críticas.

Según Mariano D’Andrea, “el museo tiene su seguidor habitual que es de *elite* y al que no le gusta que se mezcle la rutina del museo con determinadas actividades, esa invasión de gente joven no era lo más atractivo para ese sector. Al público habitual no es necesario persuadirlo, pero ¿cómo se llega a otro público?, ¿al que viene esporádicamente por algo puntual al museo?, cuando haces buenas propuestas, la gente hace cola, soporta la espera, invade”.

En el ámbito de la política de las organizaciones culturales, es central comprender a los visitantes, conocer sus costumbres, expectativas, perfiles, para entender qué lugar les asignan a las instituciones culturales y así imaginar cómo las organizaciones culturales pueden influir, por sí mismas, en la imagen que las poblaciones se hacen de ellas.

En términos de García Canclini, se puede enmarcar el ciclo dentro del paradigma de la Democratización Cultural, en dónde se hace énfasis en la difusión y popularización de la alta cultura, ofreciendo acceso igualitario (hasta cierto punto) de todos los individuos y grupos al disfrute de los bienes culturales.

Dentro de los paradigmas que menciona de Giorgi, este ciclo responde a la Ciudadanía Cultural, que contempla los estilos de vida junto al arte y la cultura desde un punto de vista más antropológico y un rol del Estado más activo y redistribuidor de cultura “para todos”.

---

<sup>21</sup> Palabras de Marcela Cardillo, ex Directora Ejecutiva del Museo en el Catálogo Bellos Jueves, 2014.MNBA, 2014

La implementación de un programa o actividad no la hace buena en sí misma, sino que debe responder a los propósitos iniciales basados o bien resolver una dificultad o dar valor agregado a la oferta institucional y en el mejor de los casos, ambas.

### **3.3. La reforma del primer piso**

En el año 2015, se inauguran las salas del primer piso que albergan el arte del siglo XX, que habían permanecido cerradas entre los años 2011-2015 por reformas. A esta gran obra de infraestructura, Mariano D'Andrea la denomina “el gran hito de la gestión del Museo bajo el gobierno de Cristina Fernández de Kirchner”, ya que se trata de la obra de infraestructura más importante que tuvo el museo. “Está hecho a nuevo, el público lo naturaliza porque cuando lo ve le parece que siempre fue así, pero no. La parte negativa de esa reforma fue que era una obra que originalmente iba a durar entre seis meses y un año y terminó siendo de tres años” afirma D'Andrea (2022). No hay claridad en las razones de atraso de obra, pero eso explica por qué comienza y es impulsada por Guillermo Alonso y es concluida Marcela Cardillo.

También hubo mucha controversia mediática con su acto de inauguración, ya que se pospuso en más de tres oportunidades. Según las fuentes consultadas, esta demora se debía al momento político en el que se esperaba realizar la inauguración. Se trataba de una inauguración próxima a las elecciones Primarias, Abiertas, Simultáneas y Obligatorias (PASO) del 2015, en dónde se especula que la intención era que la entonces presidenta Cristina Fernández de Kirchner encabezara la inauguración y por cuestiones de agenda presidencial, se fue dilatando. Esto da muestras de volumen simbólico-político de esta reforma, más allá de la complejidad operativa. Mariano D'Andrea (2022) comenta que reformular el primero piso era una manera de potenciar la experiencia de visita, en dónde se mejoraron las condiciones de exhibición y los servicios que estaban muy atrasados en el museo y agrega “si uno hoy ve la planta del primer piso y la planta baja son dos museos distintos, no por la colección exhibida, sino por su infraestructura”.

Luego de varias postergaciones, finalmente el 22 de agosto de 2015 se realiza la inauguración en un acto con la presidenta Cristina Fernández de Kirchner, la Ministra de Cultura Teresa Parodi, la Directora Ejecutiva, Marcela Cardillo, funcionarios de primera línea del gabinete nacional y artistas. En el acto transmitido por cadena nacional, la presidenta anuncia: “Hoy aquí estamos inaugurando esta sala que va a permitir que vengan un 68 por ciento de visitantes más, una inversión muy importante que ha hecho el Estado

argentino.<sup>22</sup> Merece una aclaración que cuando se refiere a “esta sala”, incluye toda la remodelación, además de la sala específica en la que se encontraban durante la inauguración, que era la *Sala 33 – Antonio Berni*, asimismo esta mención no es menor y se retoma más adelante.

**Ilustración 12:** Vista de salas 32 y 28 del primer piso refuncionalizadas



Fuente: <https://www.bellasartes.gob.ar/paginas/inauguracion-del-primer-y-segundo-piso/> (recuperado el 05 de enero del 2023)

Más adelante, en su discurso afirma:

“También, darles la bienvenida al Museo a los artistas más jóvenes, de la nueva generación, que también van a tener un lugar aquí (...) y manifestar una vez más que nos sentimos muy contentos de haber contribuido en estos doce años a engrandecer la infraestructura de la cultura argentina. Porque la infraestructura es muy importante, es muy importante que un pintor tenga inspiración y nos deje obras como las de Antonio Berni y de tantísimos otros; que fotógrafos tomen fotografías que nos reflejen como sociedad y como cultura. Pero el Estado debe darles el lugar para que estas puedan ser exhibidas, para que estas puedan ser conocidas y, fundamentalmente, para que el pueblo argentino pueda acceder al arte, a *su* arte. Porque, en definitiva, es arte porque es arte popular, porque el pueblo puede interpretarlo, porque el pueblo puede verse reflejado y conmovido con ellos”.

Este discurso responde al paradigma de la Democratización Cultural, en dónde una mejor difusión e infraestructura puede atenuar ciertas desigualdades en el acceso a los bienes simbólicos (García Canclini), colaborando con la democratización al ampliar el

---

<sup>22</sup> Fuente: <https://www.casarosada.gob.ar/informacion/archivo/28978-palabras-de-la-presidenta-de-la-nacion-cristina-fernandez-de-kirchner-en-el-acto-de-reapertura-de-salas-del-museo-nacional-de-bellas-artes> (recuperado el 14 de diciembre del 2022)

conocimiento y el consumo cultural a nuevas capas. Esto último es explícitamente mencionado en la invitación a los jóvenes -en coherencia con el programa ya analizado de los Bellos Jueves- y la mención de “su” arte, el arte popular, el arte del pueblo.

El guión y recorrido consecuente de esta reforma, en su planteo original, proponía al visitante ingresar por cualquiera de las dos escaleras hacia un hall central que, si bien permite varios caminos alternativos, se planteaba un recorrido circular por la planta. Este se iniciaba en la sala 25 de *arte internacional y argentino de 1900 a 1920* y se transitaba cronológicamente por las salas con predominancia de arte argentino y latinoamericano, aunque intercaladas con algunos artistas internacionales – hasta finalizar en la sala 40 de *arte argentino de los años 80* abarcando todo el siglo XX.

**Ilustración 13:** Planta de primer piso (2015) Numeración de salas y descripción del guión museográfico



- Inicio del recorrido
- 25 Arte internacional y argentino 1900 – 1920
- 26 Arte latinoamericano 1910 – 1945
- 27 Colección María Luisa Bemberg
- 28-29-30 Arte internacional y argentino 1920-1945
- 32 Arte latinoamericano y argentino 1910-1945
- 33 Antonio Berni
- 34-35-36 Arte argentino 1945-1970
- 37 Arte internacional y argentino 1945-1970
- 38-39 Arte argentino 1960-1980
- 40 Arte argentino de los 80

Fuente: <https://www.bellasartes.gob.ar/museo/edificio> (recuperado el 15 de enero del 2023)

En una entrevista realizada por un diario a Marcos Kramer<sup>23</sup> (quien realizó actividades de docencia e investigación en el Museo Nacional de Bellas Artes) comenta que el diseño curatorial de este piso plantea un diálogo físico -por proximidad de las obras- entre el arte latinoamericano y el europeo. Explica que la intención es mostrar que Latinoamérica no

<sup>23</sup> <https://www.laizquierdadiario.com/Dialogos-y-recorridos-posibles-en-las-nuevas-salas-del-MNBA>  
Recuperado el 05 de enero del 2023.

reproduce dócilmente lo que emiten los centros artísticos europeos, sino que producen su propio lenguaje y discuten con esos centros. Hay entonces lecturas paralelas en dónde se ven movimientos independientes, aunque simultáneos temporalmente, entre lo que sucede en Europa y Latinoamérica. Un caso ejemplar de esto es que la obra *Mujer acostada* de Picasso (sala 28) que convive con Emilio Pettorutti y Juan del Prete, artistas argentinos de movimientos cubista y abstracto respectivamente.

Una particularidad a considerar es que Antonio Berni era el único artista que contaba con su propia sala (n.º 33) la cual llevaba su nombre. Espacialmente, está ubicada en el centro de la planta, un punto estratégico, ya que también es posible iniciar un recorrido desde allí y es una de las más grandes. La sala suele ser la elegida por su amplitud para eventos institucionales importantes como inauguraciones, anuncios, actos y presentaciones, tal como se analizará en el apartado del arancelamiento. La obra de Berni fue telón y testigo de los vaivenes y su texto curatorial expresaba:

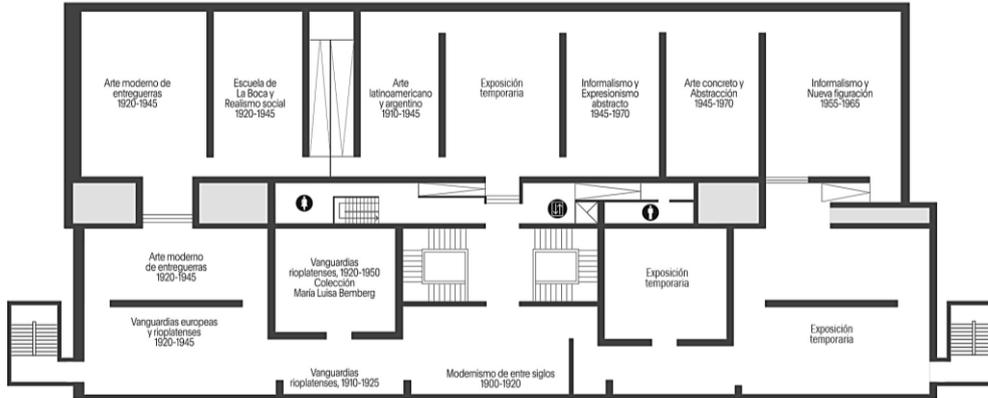
La obra de Antonio Berni permite recorrer el arte argentino del siglo XX, tanto desde los avatares políticos como a partir de los cambios de los lenguajes artísticos (...) *Pesadilla de los injustos* suma a su pintura los recursos del informalismo y la nueva figuración. Es la pintura programática de la serie sobre Juanito Laguna: narración figurativa sobre la vida de un niño en las villas miseria suburbanas. Una discusión visual con la retórica del peronismo. Los grabados *El obispo* y *El matador* integran la historia de otro personaje: son los amigos de la prostituta Ramona Montiel, reflexión sobre el poder y los cuerpos.

Kramer en la entrevista comenta que la sala Berni era un nudo en la historia del arte argentino, dado que para su producción el artista toma elementos del recorrido que viene de las salas anteriores y también influye en la producción que se ve en las salas siguientes. Por eso es el nudo en el que se atan las dos alas del siglo XX.

Según los registros encontrados, este guión permanece así hasta el 2016, cuando bajo la dirección de Andrés Duprat las salas 33 (Antonio Berni) y las salas 38, 39 y 40 -que eran para exposiciones permanentes de arte argentino de 1960 a 1980-, comenzaron progresivamente a ser salas habilitadas para exposiciones temporales. *Pesadilla de los injustos* -obra principal de la sala Berni- fue trasladada a la sala 36 para exhibirse junto a

obras de arte argentino de los años 60 de Ernesto Deira, Luis Felipe Noé, Jorge De la Vega, entre otros, conformando el corpus de *Informalismo y nueva figuración*.

**Ilustración 14:** Planta del primer piso (2018) con cambios en el guión museográfico



- 25 Arte internacional y argentino 1900 – 1920
- 26 Arte latinoamericano 1910 – 1945
- 27 Colección María Luisa Bemberg
- 28-29-30 Arte internacional y argentino 1920-1945
- 32 Arte latinoamericano y argentino 1910 1945

- 33 **Exposición temporaria**
- 34-35-36 Arte argentino 1945-1970
- 37 **Informalismo y nueva figuración**
- 38-39-40 **Exposición Temporaria**

Fuente:<https://www.bellasartes.gob.ar/agenda/circulacion-en-planta-baja-con-sentido-unico/> (recuperado el 15 de enero del 2023)

Esta nueva disposición implicó reconfigurar algunos sectores del guión original planteado en este piso para expandir el espacio de las exhibiciones temporales. Se puede inferir que el objetivo de esta decisión era fidelizar al público habitual para que regrese con mayor frecuencia y tentar a nuevas audiencias con una mayor oferta de obra en circulación. Previo a estos cambios, los espacios disponibles para exhibiciones temporales eran el gran pabellón<sup>24</sup> y una sala -si se quiere modesta en tamaño e infraestructura- en el segundo piso.

<sup>24</sup> El pabellón de exposiciones temporales es una sala construida como un anexo del Museo en 1960, proyectada por César Jannello.

**Ilustración 15:** (izq.) Sala 33 – con exhibición de obras de Antonio Berni (2015-2017). (der.) Sala 33 como espacio de exhibiciones temporales, en abril de 2017 con la exposición Lucio Fontana, en las colecciones públicas argentinas



Fuente: (Izq) [https://www.cultura.gob.ar/doce-hitos-de-la-historia-del-museo-nacional-de-bellas-artes\\_3273/](https://www.cultura.gob.ar/doce-hitos-de-la-historia-del-museo-nacional-de-bellas-artes_3273/) (recuperado el 15 de enero del 2023).(der) <https://www.bellasartes.gob.ar/exhibiciones/lucio-fontana/> (recuperado el 15 de enero del 2023)

Estas decisiones sobre la distribución espacial son algunas opciones que utilizan las direcciones -entre muchas de las posibles- para un cambio de dinámica institucional con respecto a su público. La decisión de desarmar la sala Berni no implica necesariamente una oposición al artista en particular o incluso al arte argentino. Sin embargo, cabe considerar que lo que no se muestra es tan dicente de la orientación de la política cultural institucional como aquello que está expuesto. Queda entonces problematizar sobre cuáles fueron los contenidos temporales que suplantaron el guión original para determinar la postura ideológica y los vínculos políticos que la dirección estableció con la colección. Algunas reflexiones al respecto se analizan en el apartado sobre las exposiciones temporales.

La evolución espacial y arquitectónica de un museo está estrechamente unida a su concepción, cuyos cambios de visión institucional se reflejan en la morfología y en la idea conceptual del edificio (Hernández Hernández, 2011, p.165). Desde esta perspectiva, las diversas exposiciones temporales pueden o no cambiar la lógica de la sala.

El edificio se concibe como lugar de encuentro para favorecer el diálogo y la apropiación simbólica, en este caso, a través de la mejora de servicios y el confort de las instalaciones, dignificando la experiencia. Sin embargo, estas reformas también proponen nuevos guiones, provocando relecturas del relato institucional a través de su colección.

### 3.4. El debate sobre el arancelamiento

A comienzos de septiembre del 2018, se publica en el boletín oficial la resolución 1028/2018 que estableció que la muestra temporal del artista británico William Turner (1775-1851), inaugurada en septiembre de ese año en el Museo Nacional de Bellas Artes, tuviera un arancel en su entrada de 100 pesos.

El cobro de entrada surge en el contexto de desjererarquización orgánica a nivel nacional, en dónde el Ministerio de Cultura pasó a ser una Secretaría más dentro de Educación, Cultura y Ciencia y Tecnología. Días previos a esta modificación, el entonces Ministro de Cultura, Pablo Avelluto, firma la resolución poco antes de pasar a ser secretario y perder las facultades directas para firmarla. Esto generó mucha controversia y abrió un debate en la comunidad cultural y público general, con distintas aristas mostrando un gran contraste de postura entre las gestiones analizadas. Durante la inauguración del primer piso (2015), en el discurso inaugural que dio la entonces presidenta Cristina Fernández de Kirchner afirmó: “Algo distintivo del Museo Nacional de Bellas Artes es su entrada libre y gratuita que permite el acceso a la cultura de todos los sectores, como estoy segura lo soñaba quien es la estrella de esta sala: Antonio Berni”, dice sentada frente a la emblemática obra que se exhibe hasta el día de hoy “Pesadilla de los injustos” de dicho autor.

La referencia no es azarosa, ya que la monumental obra (díptico de 300x403 cm.)<sup>25</sup> -también llamada “La conspiración del mundo de Juanito Laguna trastorna el sueño de los injustos”- de 1961, es una de las obras que inicia la serie narrativa de Juanito Laguna. Como se mencionó en otro apartado, se trata de un personaje a través del cual Berni relata la vida de un niño que vive en la villa miseria. Juanito representa a todos los niños marginados y en sus obras se narran expresiones de un mundo sin equidad. Esta mención se conecta discursivamente con la democracia participativa de García Canclini, el patrimonio cultural difundido debe incluir la cultura popular, su representatividad y narrativa, como una crítica a la cultura de élites.

Unos años después, frente a la misma obra, lo que revela la intención de disputar los sentidos político-culturales atribuidos al museo y a sus formas de gestión, se realiza un acto de

---

<sup>25</sup> Fuente: <https://www.bellasartes.gob.ar/exhibiciones/antonio-berni/#:~:text=%E2%80%8BLa%20obra%20Pesadilla%20de,expuesta%20en%20la%20Galer%C3%ADa%20Witcomb>. Recuperado 29 de mayo de 2022.

presentación de los cargos directivos concursados para distintos museos, en dónde el Ministro de Economía, Pablo Avelluto expone: "Ahora van a poder cobrar lo que consideren que puedan cobrar y van a tener más autonomía económica (...) tener buenos museos es el desafío de la Argentina y es el principio de una transformación más grande (...) para eso hay que dotar de nuevos recursos y trabajar con los museos para que sumen mecanismos que los enriquezcan". La premisa de base es que los museos nacionales, si bien tienen asignado un presupuesto estatal, deben generar autonomía económica engrosando sus fondos "mediante medidas que puedan tomar ellos" (Avelluto, 2016). Si bien para entonces la medida aún no había sido formalizada, en sus declaraciones se trasluce la intención de llevar adelante propuestas bajo esa línea discursiva que fueron concretadas con el arancelamiento de las

**Ilustración 16:** (izq.) Conferencia de inauguración del segundo piso del MNBA en agosto del 2015, (de izq. a der.) la Ministra de Cultura Teresa Parodí, la Presidenta de la Nación Cristina Fernández de Kirchner, la Directora Ejecutiva del MNBA, Marcela Cardillo. (der.) Conferencia de presentación de los cargos Directivos concursados, abril del 2017. Secretario de Cultura Pablo Avelluto.



Fuente de imagen (izq): <https://www.lacampora.org/2015/08/25/cristina-en-el-museo-nacional-de-bellas-artes/> Recuperado el 28 de mayo del 2022

Fuente imagen (der): <https://www.infobae.com/cultura/2017/04/15/quienes-son-los-nuevos-directores-de-museos-nacionales-elegidos-por-concurso/> Infobae - 15 de abril de 2017. Recuperado el 28 de mayo del 2022

Entre los argumentos en contra de esta medida, está que puede ser restrictivo para grupos de menores ingresos, aun cuando no sean público frecuente, segmentando aún más las posibilidades de apropiación y representatividad de ese patrimonio, además de ser indeseable desde el punto de vista distributivo (Hummel, 1999). También se alega que los motivos que llevan a encarar esta medida están dirigidos a la reducción del gasto público en instituciones culturales, es decir, a retraer el Estado. Un fuerte recorte presupuestario por parte del Estado puede traer aparejada una caída de los ingresos sustanciales de una institución -tal vez sin tanta repercusión en el Museo de Bellas Artes, que posee una importante Asociación de

Amigos y empresas interesadas en sponsoros <sup>26</sup>, pero sí en aquellos que no cuenten con esos privilegios, acentuando la desigualdad entre instituciones. Esta caída de ingresos puede traducirse en servicios de calidad inferior.

En el caso del MNBA, los sponsor son gestionadas a través de la Asociación de Amigos del Museo Nacional de Bellas Artes y algunos casos relevantes fueron: American Express (2011); FIAT, IVECO, New Holland Agriculture, CASE IH – Agriculture, Telefónica, Iberia, BBVA Francés (2012); Banco de la Nación Argentina, Bodega SÉPTIMA – Mendoza, Página 12, Rabobank, Galicia Éminent (2013); Amstel (para los Bellos Jueves) (2014); ENAS, Tersuave (2015); Galicia Éminent, AXA Seguros (2016); Galicia Éminent, Fundación Medifé, Autopistas del Sol, Autopistas del Oeste, ENEL (2017), KILLKA Salentein Wines, Häfele, SENAS, Galicia Éminent, Fundación Medifé (2018); Galicia Éminent, Fundación Medifé, Tersuave, ENAS (2019)<sup>27</sup>. En la mayoría de los casos se tratan de grandes firmas, fundaciones y multinacionales con cuantiosos recursos para aportar, lo que resulta un privilegio y una excepción en comparación con otros museos nacionales.

Otro argumento es que interrumpe la política de gratuidad total que regía en esa institución y en todos los museos nacionales. En la concepción pública del Estado y del patrimonio, el carácter gratuito (junto al acceso universal y la administración compartida entre todos los actores sociales involucrados en las instituciones) es una dimensión clave.

En cuanto a voces a favor de la medida, se alegaba la necesidad de solventar los costos de las exhibiciones, ya que estos eran afrontados, en mayor medida por el Ministerio de Cultura y en un porcentaje menor, la Asociación de Amigos del Bellas Artes. La exposición de JMW Turner, en asociación con la Tate Gallery de Londres, tuvo costos en libras esterlinas. Se hicieron cálculos estimativos para proyectar un balance económico, en donde se consideraba que si iban a verla más de 260.000 personas (como fue el caso de la muestra de Joan Miró, una de las más exitosas del Bellas Artes), incluso descontando el sector de público excluido del arancel -escuelas, jubilados, días y horarios exentos- se calculaba una recaudación de

---

<sup>26</sup> Las estrategias de sponsoros o patrocinio, incentivadas por esta medida, se valen de los anuncios en dónde se colocan sus marcas en los dispositivos comunicacionales de la institución para ser claramente visualizados por los públicos (Alejandra Gabriela Panozzo Zenere, 2019, p.199).

<sup>27</sup> Fuente: Folletos Institucionales de exposiciones temporales del Museo Nacional de Bellas Artes 2011 – 2019.

alrededor de 13 millones de pesos<sup>28</sup>. Si bien la recaudación finalmente fue de 4,8 millones de pesos, no era un monto nada despreciable. Pero, según algunas fuentes no oficiales, el costo total de la exhibición había sido de 25 millones, por lo tanto, el arancelamiento cubriría apenas una quinta parte de los costos.

En referencia a esto, la jefa del área de Extensión Educativa, Mabel Mayol (2022) cuenta en la entrevista que el público en ocasiones se sorprende de la gratuidad. El visitante desde la buena fe piensa que está contribuyendo mediante el pago del arancel, pero -en el caso del área de Educación - sus actividades dependen de la gratuidad, dado que “es para todos y es el museo el que provee los elementos”. Durante el período de aplicación del arancel, se citaba a las familias para las actividades gratuitas en el hall central y para llegar al taller había que pasar sí o sí por el pabellón temporal que era arancelado. Entonces, Mayol cuenta: “entramos todos juntos con el público y nos plantábamos con las personas que cobraban la entrada para decir que venían con nosotros y que pasábamos sin pagar”, a modo de resistencia y para defender la postura de gratuidad de sus actividades.

Uno de los argumentos que sostienen la medida es que la presión financiera –es decir, la presión de buscar fondos mediante alternativas público-privadas- estimula la creatividad de las instituciones y las lleva a ofrecer nuevos y mejores servicios, así como administrar sus costos y presupuestos más eficientemente (Hummel, 1999). En sintonía con esta teoría, la oferta de nuevos o mejores servicios atraería a nuevos visitantes. Otro punto que se destacaba era que la resolución se aplicaba específicamente en la muestra temporal de J.W.M Turner en el MNBA y que se sostenían opciones de gratuidad en días y horarios específicos (los cuales también fueron cuestionados, ya que se trataba de los días martes, el menos concurrido y la última hora previa al cierre del museo).

Mariano D’Andrea ancla este suceso a las propuestas destacadas de la gestión de Andrés Duprat:

“Como hito destacable en la gestión Duprat debemos decir que fueron las muestras internacionales, sobre todo dos. Logramos traer del museo Reina Sofía de España una muestra de Joan Miró y logramos traer de la Tate Gallery de Londres la muestra de William Turner, ambas exposiciones fueron las más visitadas del año, en los dos periodos que le

---

<sup>28</sup> Fuente: Kolesnicov, P. (26, septiembre 2018). ¿A quién le importa que se cobre entrada a los museos? Clarín. Recuperado de [https://www.clarin.com/cultura/importa-cobre-entrada-museos\\_0\\_YBqD6ugKh.html](https://www.clarin.com/cultura/importa-cobre-entrada-museos_0_YBqD6ugKh.html). Recuperado el 28 de mayo de 2022.

correspondió a cada una. Ahí debemos contar que, en la gestión pública-privada, privilegió la pública. A pesar de cierta coherencia ideológica entre la Asociación de Amigos y el gobierno de ese momento, aun así, se privilegió el estado y estuvo muy presente”.

Además de las declaraciones públicas, cada gestión destacó en distintos mecanismos comunicacionales su visión. Una presentación institucional sobre la inauguración del primer piso del MNBA mostró un comparativo con museos locales e internacionales, de gestión pública y privada, destacando la gratuidad.

**Ilustración 17:** (izq) Diapositiva 23 - Comparativo entre el MNBA y Museos Locales. Difusión institucional en redes sociales de Cristina Fernández de Kirchner. (Der.) Diapositiva 24 - Comparativo entre el MNBA y Museos Locales. Difusión institucional en redes sociales de Cristina Fernández de Kirchner

EL MNBA Y OTROS MUSEOS					
COMPARATIVO MUSEOS LOCALES	Museo de Arte Moderno	Museo de Arte Latinoamericano	Museo Nacional de Bellas Artes	Museo Municipal de Bellas Artes Juan B. Castagnino	Museo Provincial de Bellas Artes Emilio Caraffa
UBICACIÓN	Buenos Aires	Buenos Aires	Buenos Aires	Rosario	Córdoba Capital
FUNDACIÓN	1956	2001	1895	1937	1916
GESTIÓN	Pública	Privada	Pública	Pública	Pública
ACCESO	PAGO	PAGO	GRATUITO	PAGO	PAGO
COLECCIÓN	7.000 obras	400 obras	13.000 obras	4.000 obras	1.100 obras
SUPERFICIE	8.150 M2	7.455 M2	10.000 M2	3.000 M2	1.500 M2

EL MNBA Y OTROS MUSEOS					
COMPARATIVO MUSEOS DEL MUNDO	Louvre	Museo Nacional del Prado	Museo Nacional de Bellas Artes	Reina Sofia	TATE Modern (complejo)
UBICACIÓN	París	Madrid	Buenos Aires	Madrid	Londres
FUNDACIÓN	1793	1819	1895	1990	2000
GESTIÓN	Pública	Pública	Pública	Pública	Pública
ACCESO	PAGO	PAGO	GRATUITO	PAGO	GRATUITO
COLECCIÓN	445.000 obras	21.600 obras	13.000 obras	20.000 obras	70.000 obras
SUPERFICIE	210.000 m2	41.995 m2	10.000 M2	84.048 M2	35.000 m2

Fuente (izq) Fuente:<https://www.cfkargentina.com/inauguramos-las-tareas-de-remodelacion-de-18-salas-del-museo-nacional-de-bellas-artes/> (Recuperado el 28 de mayo del 2022) (der) Fuente: <https://www.cfkargentina.com/inauguramos-las-tareas-de-remodelacion-de-18-salas-del-museo-nacional-de-bellas-artes/> (Recuperado el 28 de mayo del 2022)

Por su parte, en la publicación institucional: *La cultura la hicimos juntos: memoria diciembre 2015-diciembre 2019*, que realizó la gestión de Pablo Avelluto, se destaca el arancelamiento en un apartado sobre la muestra temporal de J.M.W. Truner:

“(…) A partir de esta muestra, se implementó un sistema de cobro de ingreso para muestras temporales, y solo con esta exhibición se recaudaron \$4.810.700 que fueron invertidos en incrementar el acervo patrimonial del Museo Nacional de Bellas Artes.”

**Ilustración 18:** Fragmento de publicación institucional “La cultura la hicimos juntos: memoria diciembre 2015-diciembre 2019” p.35.



Esto indica entonces que el arancelamiento no fue el promotor de las exhibiciones internacionales itinerantes, sino que estas sucedieron a pesar de ello con un fuerte apoyo estatal, aunque dieron argumentos para su implementación. Algo muy característico de las políticas de gestión de Avelluto y de Macri es la idea de autosustentable, es decir, que los organismos generen sus propios recursos como una manera de restringir el aporte del Tesoro, imitando lo que hacen museos de otros países (D’Andrea, 2022). Asimismo, lo que caracteriza la actividad cultural propia de gobiernos populares es que tiende a facilitar el acceso a la cultura a quienes no pueden costear una entrada. Desde el punto de vista administrativo, para D’Andrea terminó siendo un buen instrumento de generación de recursos que, si bien no cubrían los costos de las exhibiciones, se usaban para la compra de obras de arte.

Un caso interesante para mencionar es el de los museos y galerías nacionales del Reino Unido. En principio hay que considerar la concepción que hay desde el gobierno sobre esas instituciones, su premisa de base es que los museos y galerías son una fuente fundamental para la educación y la integración social. Según Rocío del Casar Ximénez (2006, p.51) bajo esta visión se asienta el principio de gratuidad para el acceso a las colecciones públicas - medida que fue introducida en diciembre de 2001- y supuso un incremento de visitantes de un 72% en los dos primeros años.

Sin embargo, esto ha estado en discusión, ya que las fuentes de financiamiento de los museos y galerías nacionales británicas son múltiples y diversas. Reciben fondos estructurales de sus organismos públicos de dependencia<sup>29</sup>, pero los mismos no cubren todas las necesidades de

---

<sup>29</sup> La relación de los museos nacionales con el Estado es diferente a la Argentina, ya que son cinco los organismos gubernamentales que comparten la responsabilidad del financiamiento de los museos: el Departamento de Cultura, Medios y Deporte, el Ministerio de Defensa y los organismos competentes de Escocia, Gales, e Irlanda del Norte.

las institucionales, (del Casar Ximénez, p.51) por lo que estas tienen que conseguir los fondos necesarios por otros medios.

A diferencia del caso local, existe una entidad pública que actúa como intermediario, la Comisión de Museos y Galerías. Asesora del gobierno en materia de museos y cumple un rol importante en las asignaciones presupuestarias. Se trata de un órgano financiador y regulador que establece los estándares a los que se ajustan los museos nacionales y basándose en diversas métricas, definen su presupuesto por trienios (Mason, p.190).

Tomando como ejemplo el caso de la National Gallery de Londres, el ingreso a la colección permanente y a las exposiciones temporales realizadas en la sala *Sunley* es gratuito. No obstante, el cobro de entradas está limitado a las grandes exposiciones temporales en el *Ala Sainsbury* -un equivalente al Pabellón de exposiciones temporales del MNBA- donde se lleva adelante un programa expositivo de al menos tres exposiciones anuales. Estas se planifican para generar suficiente atención y el aumento de visitantes eventuales que propicien la recaudación de fondos. El costo de ingreso a este salón ronda entre las £12.00 y las £26.50 libras esterlinas, ofreciendo una gama de promociones para estudiantes, adultos mayores, discapacitados, desempleados, entre otros.

Encontramos en este caso un debate similar, por un lado, la concepción estatal sobre los museos y galerías pretende incentivar la gratuidad, pero a la vez no la impide dejando un margen de consideración normativa y conceptual a cada institución. El punto de vista de la Comisión de Museos y Galerías es que un organismo que aporta financiamiento no debe presionar para que los museos cobren entrada con el fin de cubrir sus gastos operativos básicos, es decir, al menos estos deben estar cubiertos por el Estado. Sobre esta base, cada museo debe enfrentar las decisiones de cobrar o no para cubrir otros gastos (Mason, p.183). A pesar de estos argumentos, hay una contradicción, ya que, la retracción presupuestaria estatal y los estándares establecidos por el mismo Estado hacen inevitable el cobro de entrada, aunque sea parcialmente. Se puede inferir que este es modelo que se intentó replicar con la medida de arancelamiento local propiciada en la gestión de Avelluto. Pero, si las premisas conceptuales de base no son las mismas y los mecanismos de control y asignación de fondos se emplean sin considerar el escenario concreto de la institución, las chances de que se traduzca en grandes aportes económicos para el museo son posiblemente bajas.

Mientras los museos gastan considerables sumas en planear y montar exposiciones, el potencial de ingreso propio suele ser bajo a comparación de los ingresos necesarios para mejorar los servicios. Las posibilidades de recaudación de fondos en muchas ocasiones son más importantes que las estimaciones de asistencia (Kaiser, 2010) y la experiencia en otros museos es que el arancelamiento por sí solo no es suficiente ingreso debido a la contribución relativamente pequeña que se obtiene por las entradas. En cambio, esta medida debería combinarse con las ventas de mercancía, las concesiones de alimentos y el alquiler de espacios, entre otras propuestas público-privadas. Pero se requieren habilidades especializadas para administrar tales actividades, o bien, ser tercerizadas.

Más allá del análisis de los argumentos cuantitativos, o de la perspectiva sociológica, es objetivo de este estudio observarlo desde los distintos paradigmas culturales. Ya se ha hecho referencia a que dentro de la matriz conceptual de paradigmas subyacen las ideologías, esto explica la razón por la cual cada representante de gestión anuncia con orgullo su postura.

En términos de García Canclini, la postura adoptada por la gestión de Cristina Fernández de Kirchner podría enmarcarse en la *Democratización cultural*, en dónde se prima un acceso igualitario de todos los individuos y grupos al disfrute de los bienes culturales, mediante la difusión y popularización de la alta cultura. Acompañado de un estado presente que asume las responsabilidades económicas de esta visión con algunos matices del *Estatismo Populista*, en dónde las construcciones simbólicas y los conflictos de intereses y representatividad se centran en el Estado. En la clasificación de Giorgi, estaría dentro de la Batalla Cultural, dónde se disputan hegemonías y se busca alcanzar a “todos”, mediante medidas estrechamente conectadas a intereses políticos e ideológicos.

En cambio, la postura de la gestión de Mauricio Macri -en voz de su representante en el ámbito cultural, Pablo Avelluto se podría enmarcar en la *Privatización Neoconservadora* (García Canclini). Este paradigma organiza la cultura bajo las leyes del mercado y se hace énfasis en la participación individual de los consumos culturales. Además, articula el sector privado con el público en búsqueda de una retracción estatal y una visión de que la eficiencia económica y la mejora de servicios solo es posible a través de la disciplina del sector privado.

Al mismo tiempo, en el esquema de Álvaro de Giorgi se trataría de una medida asociada a la “alta cultura”, que tiene un discurso vinculado a privilegiar un sector -el consumidor “ilustrado” de la alta cultura- relegando alternativas para otros tipos de público y

apropiaciones culturales. En este sentido, no es casual la elección de la exposición de Turner para la implementación del arancelamiento, un artista de origen y renombre internacional en asociación con una de las instituciones más prestigiosas de la “alta cultura” la *Tate Gallery*.

Menéndez (2010)<sup>30</sup> en un análisis afirma que los conceptos nunca se presentan como unívocos en sus acepciones, sino más bien circulan, se usan y se apropian con diferentes significados y desde diversos posicionamientos político-ideológicos, de acuerdo a quién tiene el poder para definirlos y con qué fines, este debate es un claro ejemplo de ello, ya que se podría decir lo mismo con respecto -aunque desde una visión opuesta- del programa ya analizado, Bellos Jueves.

### **3.5. Las exposiciones temporales**

Las exposiciones permanentes son las encargadas de comunicar los contenidos estables de un museo y constituyen la identidad de la institución, conformada por los referentes fijos que reconocerá el público con el paso del tiempo, (Vargas, 2020). En cambio, las exposiciones temporales son necesarias en los museos y en especial en los de arte, ya que, entre otros aspectos, sirven para complementar las muestras permanentes, renovando y perfeccionando visiones e ideas de sus colecciones. A través de ellas, el museo tiene la oportunidad de promocionar todo su patrimonio, además de mostrar el trabajo artístico más actual. Es en esas exposiciones en donde la institución cuenta con la oportunidad de atraer mayor cantidad de público y también tentar a nuevas audiencias y modos de apropiación.

En este mismo hecho incide el carácter eventual de las exposiciones, presentadas por una estrategia publicitaria de la que las exposiciones permanentes carecen. El hecho de que las exposiciones estén sujetas a un periodo más o menos corto de tiempo las convierte en eventos que es preciso aprovechar, mientras que la exposición permanente del museo siempre se encuentra ahí. Su visita se puede demorar y, de hecho, se demora indefinidamente (Manuel Ramos Lizana, 2001).

En términos de Kaiser (2010) el “repertorio” seleccionado dice mucho al público sobre los principios de la organización. Los diferentes actores -socios, críticos, medios, público, donantes, entre otros- observan el calendario de exposiciones o el repertorio de obras en busca de pistas sobre la visión artística de la organización. Sin embargo, muchos directores

---

<sup>30</sup> Menéndez, E. (2010). La parte negada de la cultura. Relativismo, diferencias y racismo. Rosario: Prehistoria.

artísticos seleccionan las obras por sus propios méritos, sin cuidarse de observar el patrón que así establecen. Por esta razón, es útil mirar las selecciones del repertorio por un período de dos a tres años. La “forma” (Kaiser, 2010) de cada temporada expresará con precisión los principios de la organización.

A continuación, se señalan las exhibiciones temporales realizadas en el Museo desde el 2012 al 2019, segmentando la nacionalidad de los autores, la procedencia de la colección expuesta, y la Dirección bajo la que se realizó.

**Tabla 8:** Exposiciones temporales del MNBA desde el 2011 hasta el 2019

Año	Dirección Ejecutiva	Muestra	País de origen (de autor y/o muestra)	Colección
2011	Guillermo Alonso	Doríforo	Italia	Museo Arqueológico Nacional de Nápoles
		La tradición del Arte - Italia en la colección del MNBA 1860- 1945)	Italia	MNBA
		Nueva Figuración 1961-1965 - El estallido de la Pintura	Argentina	MNBA / Varios
		Bicentenario: Imágenes paralelas (Fotografía)	Argentina	MNBA / Privada
2012	Guillermo Alonso	Claridad, la vanguardia en lucha	Argentina	MNBA/ Privada
		Real / Virtual. Arte cinético argentino en los años setenta	Argentina	MNBA / Privada
		Homenaje a Sara Facio - Colección fotográfica del MNBA y colección Rabobank	Argentina	MNBA - Colección fotográfica Rabobank
		"San Juan Evangelista" Doménikos Theotokópoulos, El Greco	España	Museo Nacional del Prado
2013	Marcela Cardillo	Caravaggio y sus seguidores	Italia	MNBA / Galerías / Privadas
		OSKI- un monje enloquecido	Argentina	MNBA/ Privadas
		Papeles modernos. De Toulouse-Lautrec a Picasso	Varios	MNBA
		Memoria de la escultura 1895 - 1914, Colección MNBA	Varios	MNBA
		Enrique Larrañaga	Argentina	Museos / Privadas
		Marcos Adandía "Madre"	Argentina	Privada
		Botero, "dibujos en tela y en papel"	Colombia	De artista / Privada
		Adriana Lestido, Fotografías 1979 - 2007	Argentina	Privada
		Collivadino "Buenos Aires en construcción"	Argentina	MNBA/Museo del Tigre/ Museo Pio Collivadino / Museo Sivori
		Ariel Mlynarzewicz - Revolucionarios	Argentina	S/D
		La mirada en el otro	España	Ministerio de Educación, Cultura y Deporte
2014	Marcela Cardillo	La hora americana	Argentina / Bolivia / Perú	MNBA / Varios
		Joaquín Sorolla y Bastida	España	MNBA
		Año Cortázar 2014 - A 100 años del nacimiento de Julio Cortázar	Argentina	Ministerio de Cultura de la Nación/ MNBA/ Biblioteca Nacional/ Museo del Libro y de la Lengua/ Palais de Glace
		Miguel Rep, Atlas del Bellas Artes	Argentina	MNBA/Varios
2015	Marcela Cardillo	La seducción Fatal. Imaginarios eróticos del siglo XIX	Varios	MNBA
		El Greco, la pintura de lo imposible 400 años después	España	Varios
		Latinoamérica, Donación Sara Facio	Varios	Sara Facio
		Un viajero virreinal: Acuarelas inéditas del Río de la Plata	Argentina	MNBA
		Pérez Celis - Testimonio americano	Argentina	MNBA / Varios
		Bernard Plossu - Françoise Nuñez. Juntos	Vietnam / Francia	Varios
		Los maestros del Arte Gráfico italiano - Matrices de los siglos XVI al XX de las colecciones del Instituto Central de Gráfica de Roma	Italia	Instituto Nacional para la Gráfica, del Ministerio Italiano para los Bienes y las Actividades Culturales
		Tekoporã, Arte indígena y popular del Paraguay	Paraguay	Colección Museo del Barro / Museo de Arte Hispanoamericano Isaac Fernández Blanco / Museo Pueyrredón de San Isidro / Museo de La Plata / Museo Etnográfico Juan B. Ambrosetti
		Pintura Nórdica	Noruega / Suecia	MNBA
		Eugenio Cuttica. La mirada interior	Argentina	MNBA / Varios
		Orozco, Rivera, Castillo, "La exposición pendiente"	México	Museo de Arte Carrillo Gil, México
2016	Andrés Duprat	Gyula Kosice, 1924-2016	Argentina	MNBA
		Roberto Plate: Buenos Aires-París-Buenos Aires. Antológica	Argentina	MNBA / Varios
		Norberto Gomez, Esculturas	Argentina	MNBA / Colección privada
		Homenaje a Líbero Badil	Italoargentino	MNBA / Privada
		Ernesto de la Cárcova	Argentina	MNBA
		Lucio Fontana en las colecciones públicas de la Argentina	Argentina	MNBA / Varios
2017	Andrés Duprat	Xul Solar Panactivista	Argentina	MNBA / Varios
		IM Heung-Soon / Hugo Aveta "En otro país"	Argentina/ Corea	Centro Cultural Coreano / Privada
		"Variaciones y autonomía" Grabados contemporáneos de Japón	Japón	Museo de Artes Gráficas de la ciudad de Machida
		Luis Felipe Noé "Mirada Prospectiva"	Argentina	MNBA / Privada
		Miró: La experiencia de mirar	España	Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía de Madrid
		Auguste Rodin: Centenario	Francia	MNBA/Varios
		"A la conquista de la luna" Diana Dowek, Elba Bairon, Graciela Sacco, Liliana Porter, Mónica Millán, Noemí Gerstein, Raquel Forner	Argentina / Bolivia	MNBA / Varios
2018	Andrés Duprat	Obras Maestras del Renacimiento al Romanticismo	Varios	Museo de Bellas Artes-Galería Nacional de Hungría
		Una historia, una colección. Donación Elía/Robirosa	Argentina	MNBA
		Guillermo Roux "Diario gráfico"	Argentina	Privada
		Graciela Sacco (1956 - 2017) Muestra homenaje	Argentina	MNBA / Privada
		"Venecia en clave verde" Nicolás García Urriburu y la coloración del Gran Canal	Argentina	MNBA /Privada
		J.M.W. Turner - Acuarelas	Reino Unido	Tate Collection
2019	Andrés Duprat	Afrodita de Capua	Italia	Museo Arqueológico Nacional de Nápoles
		En Tránsito. Fotografías de la colección del Museo Nacional de Bellas Artes	Argentina / Varios	MNBA
		Arte Prehispánico	Varios	MNBA
		Clorindo Testa: "esta es mi casa"	Argentina	MNBA/ Varios
		Diana Dowek "Paisajes insumisos"	Argentina	MNBA / Varios
		Carlos Alonso. Pintura y memoria	Argentina	MNBA/ Privada
		Figari: mito y creación	Uruguay	MNBA/ Museo Figari / Museo Nacional de Artes Visuales del Uruguay
		Julio Le Parc - Transición Buenos Aires-París (1955-1959)	Argentina	MNBA / Varios
Formas de desmesura (Fotografía: Varios Artistas)	Varios	MNBA / Varios		
"Poesía Brossa" Joan Brossa	España	MNBA / Museu d'Art Contemporani de Barcelona (MACBA)		
César Paternosto. La mirada excéntrica	Argentina	MNBA / Varios		

Fuente: Elaboración propia.

En una primera interpretación, lo más evidente es la diferencia cuantitativa de exposiciones bajo las distintas direcciones, ya que fueron aumentando en cantidad con el correr de los años. En la dirección de Guillermo Alonso se realizaron 9 exhibiciones temporales, 25 en el período de Marcela Cardillo y Andrés Duprat acumuló 31 entre el 2016 y 2019. Una consideración al respecto es que el espacio disponible para exhibiciones temporales se amplió durante la última gestión cuando se reconfiguraron salas de exhibición permanente. Este punto ha sido analizado en el apartado sobre la reforma del primer piso.

La predominancia general con respecto a la nacionalidad de los artistas es de origen local, de las 65 exposiciones, 37 son de autores argentinos y el resto se distribuye en 15 de autores europeos, 6 latinoamericanos, 3 orientales y 8 de muestras colectivas con autores de diversas nacionalidades.

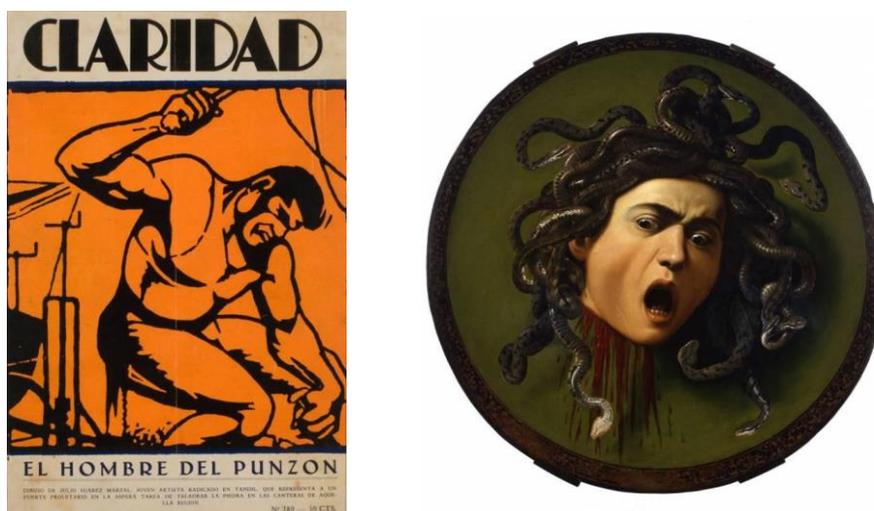
Con respecto al origen de las colecciones, hay una fuerte predominancia en la exhibición de la colección del propio Museo, aunque, en la mayoría de los casos, se combina con colecciones privadas o de diversas instituciones. Son 11 las exhibiciones de colecciones de instituciones externas y por lo general responden a un cronograma de exhibiciones internacionales itinerantes, y finalmente 3 pertenecen a colecciones exclusivamente privadas, por lo general del propio artista que exhibe.

Más allá de lo cuantitativo, es posible observar una tendencia de las narrativas que responden a las distintas ideologías. En el período 2011-2012, durante la dirección de Guillermo Alonso, es posible observar varias exposiciones relacionadas con los festejos del Bicentenario, como la muestra: *Bicentenario - Imágenes paralelas*, otra exposición con fuerte carga ideológica fue la exposición *Claridad - La vanguardia en lucha (1920-1940)* que mostraba el grupo de artistas que participaban en la Revista Claridad, artistas aunados por las preocupaciones sociales, luchas obreras y políticas; y *Homenaje a Sara Facio*, reconocida y referente fotógrafa argentina.

A tono con el contexto de la fiesta del Bicentenario y la impronta del nuevo guión museográfico inaugurado en el 2011. Estas exposiciones temporales formaron parte de un dispositivo para el desarrollo de nuevas narrativas culturales. Responden al objetivo de generar identificaciones comunes, forjar imaginarios sociales y construir sentidos de comunidad con la ciudadanía como destinatario y participante activo.

Asimismo, no se dejaron de lado las exposiciones de artistas internacionales como la de *Caravaggio y sus seguidores*, o el *Doríforo*, una escultura procedente del Museo Arqueológico Nacional de Nápoles.

**Ilustración 19:** (izq) Afiche expuesto en la muestra Claridad. (der.) Medusa Murtola (1597) de Caravaggio.



Fuente: (izq.) <https://www.bellasartes.gob.ar/exhibiciones/claridad/> (Recuperado el 18 de diciembre del 2022). (der.) <https://www.bellasartes.gob.ar/exhibiciones/caravaggio/> (Recuperado el 18 de diciembre del 2022)

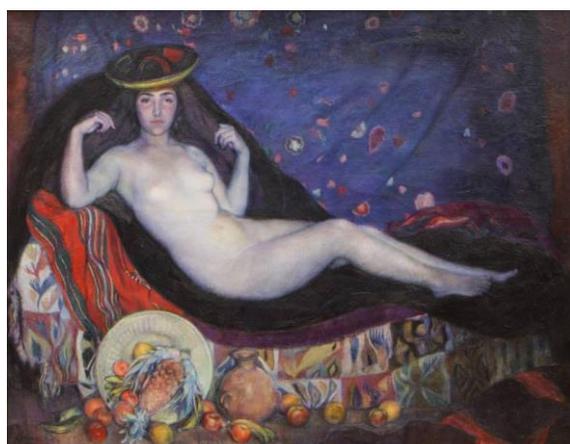
En esta dimensión, la gestión de Alonso tuvo cierta hibridez, por un lado, una clave del Estatismo Populista que se hace visible en la selección de temas enfocados en la identidad nacional, los trabajadores y el pueblo.

Mientras que, por otro lado, hubo una espectacularización de las muestras itinerantes internacionales con grandes despliegues. Algo que puede enmarcarse en el Tradicionalismo Patrimonialista, un paradigma que busca preservar en el plano simbólico la identificación de los intereses nacionales con los de los patricios y las grandes familias (Canclini). La tendencia patrimonialista intenta disipar las diferencias sociales, como si fuera posible un “espacio de neutralidad” sin contradicciones en la representatividad de la cultura nacional.

Durante el período de Marcela Cardillo, se observa una coincidencia con la reivindicación de la autoría nacional y contenidos que repercuten directamente con la historia local y el “campo popular”, en esto se destaca la exhibición de *Marcos Adandía “Madre”*, una exposición sobre retratos de Madres de Plaza de Mayo, también en la de *Ariel Mlynarzewicz - Revolucionarios* que en ocasión del Bicentenario de la Revolución de Mayo se exhibieron obras de las figuras más relevantes de las gestas emancipadoras.

Asimismo, hay una impronta de reivindicación latinoamericana como fue: *La hora americana* que toca los temas andinos en el arte argentino, entre los años 1910 y 1950; lo mismo con *Latinoamérica*, una serie de fotografías de la donación *Sara Facio*, o la de *Pérez Celis - Testimonio americano* en dónde hay un acercamiento a las raíces americanas, a través de su simbología, las tradiciones y los materiales usados. Finalmente, comprendió alrededor de 215 obras provenientes del Museo del Barro de Paraguay y de museos argentinos.

**Ilustración 20:** (izq.) Fotografía de Marcos Adandía, retrato de Alba Eugenia Martino “Ñeca” Madre de Graciela Pernas Martino, detenida desaparecida el 19 de octubre de 1976 junto a su compañero Julio Gerardo Poce. Expuesta en la exhibición Madre. (der.) Imagen de “La hora americana”



Fuente: (izq.) <https://www.bellasartes.gob.ar/exhibiciones/marcos-adanda/> (Recuperado el 18 de diciembre del 2022) – (der.) <https://www.bellasartes.gob.ar/exhibiciones/la-hora-americana/> (Recuperado el 18 de diciembre del 2022)

En esto coincide Mabel Mayol cuando afirma:

“Algo para mencionar es el tenor de los contenidos de las muestras, porque no siempre es tan lineal. En la gestión Cardillo era evidente una línea de hacer cosas por determinados artistas y determinadas líneas, por ejemplo, *La hora americana* que curó Roberto Amigo con una reivindicación latinoamericana. Se hicieron exposiciones temporales con un gran contenido político, sin reparo en ser neutral. Esto le costó muchas tensiones con la Asociación de Amigos que, un día descubrimos que habían tirado los catálogos de *La hora americana*, tuvieron ese encono de no valorar el material”. (Mayol, 2022)

Esta selección apunta a enfatizar las representaciones de la identidad nacional y latinoamericana. La cultura como productora y producto de esta identidad, de la mano del Estado como un reivindicador de lo nacional-popular, algo característico de la Democracia Participativa.

La mención de Mayol sobre el destino de los catálogos merece un breve análisis. María Clara Miravalle (2020, p.85-107), quien llevó adelante una investigación sobre el rol de las asociaciones de amigos en las instituciones públicas, menciona que en la amistad institucional de las asociaciones de amigos -basada en la *utilidad*- hay puntos de unión y diferencia. Los que los une puede ser el mismo compartir con la institución pública de contribuir a la misión institucional (2020, p.89). Sin embargo, pueden existir diferencias con los modelos y las estrategias de gestión, en términos operativos, financieros y simbólicos, en el marco de ciertas políticas culturales.

Deshacerse de material institucional que le había sido donado a la asociación, da cuentas de una oposición explícita, en principio, a esos contenidos y el trabajo realizado para esa exhibición. Esto, en línea con otro testimonio de Mayol, en donde mencionó que se redujo el espacio de la tienda para ampliar el taller usado por el área educativa del Museo, despliega un conflicto de hegemonía por la definición político-cultural del Museo. Ante estas tensiones pareciera que la amistad desaparece o se condiciona, acentuando la distancia entre la dirección de la institución pública y la presidencia de la asociación de amigos, algo que sin duda afecta las dinámicas internas.

Retomando el análisis expositivo, bajo la dirección de Andrés Duprat, no es tan marcada la línea ideológica y se pueden destacar tres ejes: el principal, los homenajes a artistas nacionales con gran trayectoria y reconocidos internacionalmente, a través de exposiciones individuales y retrospectivas - *Gyula Kosice, 1924-2016; Roberto Plate: Antológica, Ernesto de la Cárcova; Lucio Fontana en las colecciones públicas de la Argentina; Xul Solar Panactivista Buenos Aires-París-Buenos Aires; Norberto Gómez, Esculturas; Carlos Alonso. Pintura y memoria; Julio Le Parc - Transición Buenos Aires-París (1955-1959); Luis Felipe Noé "Mirada Prospectiva"; Guillermo Roux "Diario gráfico"; Graciela Sacco (1956 – 2017) Muestra homenaje; "Venecia en clave verde" Nicolás García Urriburu y la coloración del Gran Canal; Clorindo Testa: "esta es mi casa"; César Paternosto. La mirada excéntrica*. También Mabel Mayol hace mención de esto cuando dice:

“La gestión de Andrés Duprat tiene mayor énfasis en exposiciones individuales de artistas consagrados y en las exposiciones internacionales. Pero se ha fluctuado con muestras, como la de Carlos Alonso, *Pintura y Memoria*, en dónde su contenido no tiene ninguna neutralidad. Me parece interesante recalcar que se haya hecho, en un contexto en el que se retomaron debates de la dictadura que todos creíamos saldados. En ese sentido, muchas veces las gestiones del Museo van por su propio carril”. (Mayol, 2022)

Esta selección de exhibiciones individuales posiciona al artista como “genio creador”, al que se le atribuye una capacidad excepcional, casi sobrehumana, poseedor de un don que emana directamente de su personalidad hacia su obra -aun cuando sus temas estén vinculados a lo político-social como es el caso de *Pintura y Memoria* de Carlos Alonso. Se trata de una tendencia relacionada con la “alta cultura” en dónde el saber se posiciona del lado creador y se requiere otro saber por parte del espectador para su apreciación y apropiación.

Como segundo eje de esta gestión, la articulación con instituciones internacionales mediante muestras itinerantes como fueron las muestras: *J.M.W. Turner - Acuarelas; Afrodita de Capua; Obras Maestras del Renacimiento al Romanticismo; Miró: La experiencia de mirar; IM Heung-Soon / Hugo Aveta “En otro país”; “Variaciones y autonomía” Grabados contemporáneos de Japón; “Poesía Brossa” Joan Brossa*. Este eje se centra en artistas internacionales con una producción desligada de los aspectos corrientes de la vida cotidiana y de otras esferas sociales, en particular de los asuntos económicos y políticos (Giorgi,2021), responden al paradigma de la “alta cultura”.

**Ilustración 21:** (izq.) Sin pan y sin trabajo, 1966, Carlos Alonso de la muestra *Pintura y Memoria*. (der.) *Mujer, pájaro y Estrella de Joan Miró* de la muestra *La experiencia de mirar*.



Fuente: (izq.) <https://www.bellasartes.gob.ar/exhibiciones/carlos-alonso.-retrospectiva/> (Recuperado el 18 de diciembre del 2022).

(der.) <https://www.bellasartes.gob.ar/exhibiciones/miro-la-experiencia-de-mirar/> (Recuperado el 18 de diciembre del 2022)

Finalmente, el tercer eje, la reivindicación de la propia colección de museo a través de muestras exclusivas: *Arte Prehispánico; En Tránsito. Fotografías de la colección del Museo Nacional de Bellas Artes; Auguste Rodin: Centenario, Una historia, una colección; Donación Elía/Robirosa*.

Una lectura de este eje es reivindicar la colección del Museo relanzando obras importantes de su colección, aunque con una vuelta al paradigma tradicionalista, en clave europeísta. En términos generales, esta gestión se caracterizó por mostrar un contenido más diverso y cambiante que sus precedentes, tal vez desde esta perspectiva se podría decir es más participativa, en el sentido de *amplia*, que busca convocar al público habitual y también despertar curiosidad en nuevos públicos. Esto también acentuado por la cantidad de la oferta de exhibiciones temporales realizadas que se duplica, en comparación a las gestiones anteriores.

Las instituciones culturales son permeables a los condicionamientos coyunturales determinados por las políticas, y finalmente se traducen en los servicios y contenidos que reciben los ciudadanos. Los espacios expositivos guardan las ideologías de cada gestión, que con el tiempo se revelan. En este sentido, las exhibiciones temporales del Museo pueden tener predominancia de autores locales o extranjeros, asociaciones con instituciones internacionales y mostrar una predominancia.

La hibridez de paradigmas observada en esta dimensión puede parecer contradictoria o incongruente, sin embargo, no hay polaridad entre internacionalismo y el arte nacional, más bien, se trata de las lecturas y los diálogos curatoriales que se construyen en las exhibiciones y que deben ser comprendidos en su contexto. A su vez, retomando el testimonio de Mayol cuando afirma que “las gestiones van por su propio carril”, es esa autonomía propositiva con la que cuenta la dirección -dada por el Decreto de Desconcentración 1917/06- la que permite ciertos matices en el tratamiento de los contenidos expositivos.

Una reflexión final al respecto es que a lo largo de las gestiones se han buscado modos de considerar lo nacional con mayor o menor incidencia dependiendo de cada gestión, pero no ha podido desprenderse del todo de las bases elitistas que lo estructuraron desde su creación.

Analizar el contenido del Museo, es también problematizar sobre la representatividad del Estado Nacional y su imagen hacia el interior-la sociedad-, como también su proyección frente al exterior -los otros estados nacionales- (Venegas:2016), estudio que excede esta investigación, pero indagar sobre la evolución de las narrativas museológicas del Museo Nacional, nos acerca a las tendencias de las políticas culturales de cada gestión. La producción cultural no es neutra y en el proceso de mostrar o exponer es donde se establecen narrativas y las relaciones entre el museo y el visitante.

## Conclusiones

En el transcurso del texto se hizo un recorrido por las dimensiones de análisis organizacional, presupuestaria y programática a través de algunas medidas puntuales de gestión. Indagar en estos aspectos permitió reflexionar si las Direcciones Ejecutivas se ven condicionadas por los paradigmas culturales del partido gobernante, enmarcadas en la matriz de políticas culturales de García Canclini y los matices de Álvaro de Giorgi. En ese sentido, a partir de entrevistas y otras herramientas, se indagó en qué medida impactan estos cambios dentro del museo.

El supuesto inicial era que la política cultural del período 2011–2015 durante la presidencia de Cristina Fernández de Kirchner respondía principalmente a los paradigmas de Democratización cultural y/o Democracia participativa; mientras que la gestión del 2015–2019 en la presidencia de Mauricio Macri las políticas culturales estarían orientadas a los paradigmas de Mecenazgo liberal y Privatización neoconservadora.

Condensando en una matriz las dimensiones de análisis estudiadas a lo largo del texto, la clasificación de los paradigmas predominantes de cada una sería la siguiente:

**Tabla 9:** Clasificación de paradigmas de G. Canclini en las Dimensiones de Análisis de cada gestión

Dimensión de análisis		2011-2015		2015-2019
		Guillermo Alonso	Marcela Cardillo	Andrés Duprat
Organizacional	Status Cultura APN	Democratización Cultural	Democratización Cultural	Privatización Neoconservadora
	Organigrama interno	Tradicionalismo Patrimonialista	Democratización Cultural	Tradicionalismo Patrimonialista
Presupuesto	Asignación Nacional	Democratización Cultural	Democratización Cultural	Privatización Neoconservadora
Programático	Renovación del guión (2011)	Tradicionalismo Patrimonialista	-	-
	Bellos Jueves	-	Democratización Cultural	-
	Reforma del primer piso	-	Democratización Cultural	-
	Arancelamiento	-	-	Privatización Neoconservadora
	Exposiciones temporales	Tradicionalismo Patrimonialista / Democratización Cultural	Democratización Cultural	Tradicionalismo Patrimonialista / Democratización Cultural

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta que el período 2011-2015 se subdivide en dos Direcciones Ejecutivas distintas dentro del museo, se puede dar cuenta de algunas diferencias entre estas. Los paradigmas predominantes durante la dirección de Guillermo Alonso son la Democratización Cultural en algunos aspectos y de Tradicionalismo Patrimonialista en otros. Este último es más notorio en las medidas vinculadas a los contenidos, es decir, los artistas y tópicos seleccionados para las exhibiciones temporales y las decisiones tomadas en relación con el nuevo guión museográfico del 2011. Es importante considerar que esta dirección inauguró la nueva estructura organizativa como organismo desconcentrado otorgada por el Decreto 1917/2006, lo que implicó un período de adaptación para los cambios administrativos y organizacionales. Asimismo, el contexto de los festejos del Bicentenario y la fuerte impronta de Democratización Cultural que los acompañó también incidieron en la selección algunos contenidos para las exposiciones temporales y en las relecturas del nuevo guión. No obstante, pareciera que la Tendencia Patrimonialista tuvo la intención de sostener el precedente institucional por los gustos europeístas y de elites que acompañaron la conformación de la colección de Museo. En esta gestión, la hibridez de paradigmas, aun cuando la política cultural presidencial de entonces (Cristina Fernández de Kirchner) contaba con ideologías muy definidas tendentes a la Democratización Cultural, puede explicarse por la transición dada por el Decreto de desconcentración que formalizó la cúpula directiva y marcó el margen de acción del Museo.

Dentro del mismo período presidencial, la gestión que transitó Marcela Cardillo responde a la Democratización Cultural en modos muy definidos. Esto es observable en las acciones relacionadas a los contenidos, el programa Bellos Jueves, el énfasis en la difusión, las actividades educativas que reforzaron la relación con el público; así como la reforma edilicia del primer piso y los temas preponderantes elegidos para las exhibiciones temporales. Allí es dónde las acciones tomadas dan cuenta de un Estado que jerarquiza y potencia la producción de ciertos rasgos identitarios nacionales y latinoamericanistas en su política cultural. También se mencionaron ciertas tensiones con la Asociación de Amigos del Bellas Artes, a través de la cual el Museo recibe fondos privados. En un contexto de aumento de asignación presupuestaria y fuerte apoyo político estatal, es posible que esta gestión se sintiera con mayor libertad para orientar sus decisiones a los intereses estatales, sin atravesar el dilema de contentar a la Asociación de Amigos que era ideológicamente -en términos políticos- opositora.

Asimismo, es justo mencionar que se trata de la única Dirección Ejecutiva con designación directa por excepción y sin proceso de concurso. Este mecanismo prioriza la selección por confianza -aun cuando se cuenten antecedentes pertinentes, como lo fue en este caso, a los fines de las estrategias políticas del gobierno. Esto pudo haber influido en el amplio margen de acción de esta gestión que se caracterizó por invadir el espacio y reformular los contenidos del Museo con programas sin precedentes.

Finalmente, en el período 2015-2019, durante la Dirección Ejecutiva de Andrés Duprat es necesario hacer una salvedad. Hay diferencias en las políticas culturales tomadas por la administración central y la Dirección Ejecutiva.

La primera, signada por los cambios de jerarquía de Cultura en organigrama nacional y la disminución de la asignación presupuestaria. Medidas como el arancelamiento y algunas de las muestras itinerantes internacionales, se pueden enmarcar en el Tradicionalismo Patrimonialista y a la Privatización Neoconservadora. Estas concepciones sostienen que la cultura debe ser valorada en términos “rentables” e instrumentales, convirtiendo a la cultura en un recurso para aportar soluciones a problemáticas económicas y sociales (Julieta Infantino, 2019).

Asimismo, en la gran mayoría de las exhibiciones temporales -el aspecto en donde el Director Ejecutivo cuenta con mayor autonomía dentro de las dimensiones analizadas- la orientación es a un paradigma de Democratización Cultural, con reivindicación de artistas nacionales consagrados, como un reconocimiento a su trayectoria y muchos de ellos en vida, tomando cierta distancia de la tendencia política europeizante a nivel nacional.

Una conclusión es que las políticas culturales nacionales ejecutadas por los gobiernos presidenciales tienen un correlato efectivo con las acciones de las Direcciones Ejecutivas en la dimensión orgánica y en la presupuestaria; no obstante, la dimensión expositiva es tal vez la que permita mayor margen de autonomía dando sentido al Decreto de Desconcentración 1917/2006. Esto da lugar a ciertos matices en la orientación de las decisiones, que en ocasiones pueden ser interpretados como contradictorias o incongruentes. Sin embargo, sería irreal -incluso indeseable- pretender que las mismas estén ajenas a la coyuntura. Los museos no existen en el vacío y por ello no pueden permanecer fuera del contexto de cambio, sus funciones requieren ser siempre reinterpretadas en función de los valores prevalecientes en la sociedad y los aportes que puedan hacer a la misma en términos simbólicos y concretos.

Es importante considerar que el MNBA se crea bajo un paradigma alta cultura (Georgi, 2021), bajo la idea de que era una institución para educar a la población, dado que “(...) exhibía de un modo espectacular el arte y la historia, las glorias pasadas, y los logros del presente, en relatos que ubicaban a los ciudadanos en una idea de nación unida y pacificada y en un concepto de cultura mundial” (Malosetti Costa, 2013: 63). Modificar esta concepción inicial puede resultar un desafío para las gestiones, por el marcado tenor que posee su colección y su recorrido. Su arraigada concepción es un modo hábil de reafirmar las categorías sociales dominantes en las relaciones asimétricas de poder, dado que se legitiman más fácilmente al asociarse al prestigio históricamente sedimentado (Georgi, 2021).

Los paradigmas definen las condiciones especiales en las que funciona una organización, en simultáneo, las organizaciones desarrollan y mantienen sus paradigmas que son construidos a través de sus equipos y de quienes toman las decisiones principales. Así también definen su cultura organizacional y cuando esta se modifica, casi siempre implica un cambio de paradigma (Chiavenato, 2016).

El análisis comparado de las políticas culturales entre las dos gestiones muestra que las políticas no se construyen solo como resultado del juego combinado de paradigmas, formas de organización y sistemas profesionales construidos históricamente en un particular contexto nacional (Bonet, Négrier, 2011). Hay, de hecho, en este estudio una simplificación, ya que no se consideran otros actores como el aporte privado -en el caso del museo, la asociación de amigos y sponsors-, los análisis sociales nacionales e internacionales, y el estudio de público.

La colección puede ser el punto de partida para construir la visión del museo, pero, aún más importante es la visión de quienes lo manejan, ya que esta es germinal para nuevas ideas y, en el caso del Bellas Artes, poder cuestionar las jerarquías naturalizadas para construir alternativas. El mismo prestigio acumulado que contiene la institución puede ser reorientado en otros sentidos políticos y es allí donde las gestiones nacionales marcan la tendencia hacia distintos modelos.

Finalmente, el interés de estudiar las políticas culturales está en identificar los comportamientos intraburocráticos que traducen esas políticas en acciones y en impactos puntuales en la población. Implica también observar la dinámica social generada por este proceso y sus efectos de retroalimentación sobre el comportamiento de los actores estatales

(Oscar Oszlak, 200?). Las mismas no deben entenderse como un plan ordenador con un propósito “coherente” dentro de una gestión, sino más bien como dispositivos (Víctor Vich, 2013, p.137) transversales y activos involucrados en la construcción de la ciudadanía y nuevos sentidos sociales.

## Referencias bibliográficas

- Aberastury, P. (2021). *El acervo de los museos públicos*. *Arte y Derecho*, 103, 167–186.  
[http://www.derecho.uba.ar/publicaciones/rev\\_juridica/rjba-ii-2021.pdf#page=181](http://www.derecho.uba.ar/publicaciones/rev_juridica/rjba-ii-2021.pdf#page=181)
- Alonso, P. (2020). *Políticas culturales en la Argentina: un recorrido por sus principales planes (1983-2019)*. CUINAP - Cuadernos Del INAP.  
<https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/article/view/183/150>
- Araceli Sciorra, J. (2018). VI Congreso Interoceánico de Estudios Latinoamericanos - Simposio 9: Voces y miradas desde las artes a la teoría decolonial: aportes para la enseñanza, investigación y divulgación de las artes. *El Museo Como Agente Legitimador de Exclusiones y Opacidades En El Campo Artístico Argentino*.  
<http://network.icom.museum/icom-argentina/sobre->
- Baldasarre, M. I. (2013). Museo universalista y nacional. El lugar del arte argentino en las primeras décadas de vida institucional del Museo Nacional de Bellas Artes de Buenos Aires. *A Contra Corriente*, 10(3), 255–278.  
[https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/3615/CONICET\\_Digital\\_Nro.4832\\_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/3615/CONICET_Digital_Nro.4832_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Bayardo, R. (2004). La economía cultural, las políticas culturales y el financiamiento público de la cultura. *Turismo y Patrimonio*, 4, 57–68.  
<http://ojs.revistaturismoypatrimonio.com/index.php/typ/article/view/143/120>
- Belluci, A. G. (2018). *Memorias de un director de museos*.
- Bonet, L., & Négrier, E. (2011). La tensión estandarización-diferenciación en las políticas culturales. El caso de España y Francia The tension between standardization and differentiation in cultural policy. The case of Spain and France. *GAPP - Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 6, 53–73.
- Bordat-Chauvin, E. (2018). ¿El ministerio hace la política? Comparando la institucionalización de las políticas culturales en México y Argentina. *Revista de Gestión Cultural*, 36–39. <http://mgcuchile.cl/wp-content/uploads/2018/09/REVISTA-MGC-11-final.pdf>
- Bordat-Chauvin, E. (2020). La cultura y la austeridad. Análisis etnográfico en un programa cultural argentino. *Alteridades*, 30(60), 67–75.  
<https://doi.org/10.24275/UAM/IZT/DCSH/ALT/2020V30N60/BORDAT>
- Cabrera, H. (2018). ¿Qué lugar ocupa la cultura en el Presupuesto Nacional? Un breve análisis descriptivo de la evolución de la asignación presupuestal en cultura 1999-2018. In *Cuadernos del CLAEH* (Vol. 107, pp. 131–158).  
<http://www.publicaciones.claeh.edu.uy/index.php/cclaeh/article/view/348/249>

- Cardozo, N. D., & Luna, E. M. (2005). Evaluación de políticas culturales: aspectos analíticos y metodológicos. In M. Larragaña & P. Bulcourf (Eds.), *Tendiendo Puentes. Estado y Sociedad hacia una visión integral de la cultura desde Río Negro* (Cultura Rí). <https://www.researchgate.net/publication/354666530>
- Castilla, A. (2017). La profesionalización de los museos en Argentina. Desde la centralidad de los objetos a la prioridad del visitante. *CAIANA, 10*, 137–145.
- Castilla, A. (2017). La profesionalización de los museos en Argentina. Desde la centralidad de los objetos a la prioridad del visitante. *Caiana Revista Académica de Investigación En Arte y Cultura Visual, 10*, 137–145. [http://caiana.caia.org.ar/resources/uploads/10-pdf/castilla\\_pdf.pdf](http://caiana.caia.org.ar/resources/uploads/10-pdf/castilla_pdf.pdf)
- Cerón, J. (2011). El museo como representación de los conflictos culturales. *Calle 14: Revista de Investigación En El Campo Del Arte, 5*, 143–151. <https://revistas.udistrital.edu.co/index.php/c14/article/view/3544>
- Chinchilla Gómez, M. (2019). Un gran reto para el Museo Nacional del Prado: la celebración de su Bicentenario. Un caso práctico de gestión en museos. *Revista Historia Autónoma, 15*, 207–230.
- Chudnovsky, M., Cafarelli, M. L., Morayta, G. C., & Mabire, B. (2018). Los cambios en las estructuras organizacionales del Estado y su vínculo con la composición del empleo público. Argentina, 2003-2016. *Foro Internacional, Vol. LVIII*. <https://forointernacional.colmex.mx/index.php/fi/article/view/2465/2475>
- de Giorgi, A. (2021, June). De la alta cultura a las batallas culturales. Paradigmas en disputa en políticas culturales. *Revista de Políticas Culturales, 290–312*. <https://periodicos.ufba.br/index.php/pculturais/article/view/41994/24268>
- del Casar Ximénez, R. (2006). La organización de los museos en el Reino Unido: La National Gallery de Londres. *Museos.Es - Desde El Museo, 2*, 50–61. [www.culture.gov.uk](http://www.culture.gov.uk)
- Fernández, C. (2020). Estado y políticas culturales en Argentina. Un análisis comparativo entre el Kirchnerismo y la Alianza Cambiemos (2007-2017). *Sociohistórica, 45*, e102. <https://doi.org/10.24215/18521606e102>
- Fundación TyPA, & AAM. (2015). Claves para el cambio de los museos de América. *El Museo Reimaginado - Encuentro de Profesionales de Museos de América*, 1–100. [http://www.registromuseoschile.cl/663/articles-55460\\_recurso\\_2.pdf](http://www.registromuseoschile.cl/663/articles-55460_recurso_2.pdf)
- Galesio, M. F. [et al. ]. (2015). *Guía del MNBA* (1a ed). Asociación de Amigos del Museo Nacional de Bellas Artes.

- García Canclini, N. (1987). *Políticas Culturales en América Latina*. Grijalbo.
- García Canclini, N. (1990). *Culturas Híbridas. Estrategias para entrar y salir de la modernidad*. (1a.). Editorial Grijalbo.
- Gilbert González, L. M. (2011). *La gestión de museos: Análisis de las políticas museísticas en la península Ibérica*.
- Gretel Thomasz, A. (2016). Los nuevos distritos creativos de la Ciudad de Buenos Aires: la conversión del barrio de La Boca en el “Distrito de las Artes.” *EURE*, 41(126), 145–167.
- Guía del MNBA* (1a ed.). (2006). Asociación de Amigos del Museo Nacional de Bellas Artes.
- Hall, S. (2013). *Sin garantías: Trayectorias y problemáticas en estudios culturales* (E. Restrepo, C. Walsh, & V. Vich, Eds.; Segunda edición, Vol. 74). Corporación Editora Nacional.
- Hernández Hernández, F. (2001). *Manual de Museología* (Segunda). Editorial Síntesis S.A.
- Hummel, M. (1999). Cambios institucionales en los museos alemanes. In F. A. Fondo Nacional de las Artes (Ed.), *Lo público y lo privado en la gestión de museos. Alternativas institucionales para la gestión de museos*. (pp. 71–87). TEZONTLE.
- Iacoviello, M., & Llano, M. (2017). Confianza mata mérito: el impacto de la concentración de poder presidencial en la gestión de recursos humanos en el Estado argentino. *Temas y Debates*, 33, 91–105.  
[http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1853-984X2017000100004&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-984X2017000100004&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Idalberto Chiavenato, & Arão Sapiro. (2016). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones* (Tercera edición). Elsevier Editora Ltda.
- Isidori, J. (2019). Bases de mármol para un techo efímero. Preguntas sobre lo que permanece en el Museo Nacional de Bellas Artes de Buenos Aires. *Calle 14 Revista de Investigación En El Campo Del Arte*, 15(27), 108–124.  
<https://doi.org/10.14483/21450706.15415>
- Julieta Infantino. (2019). *Disputar la cultura. Arte y transformación social en la Ciudad de Buenos*. RGC Libros.

- Kolesnicov, P. (2018, September 26). ¿A quién le importa que se cobre entrada a los museos? *Clarín*. [https://www.clarin.com/cultura/importa-cobre-entrada-museos\\_0\\_YBqD6ugKh.html](https://www.clarin.com/cultura/importa-cobre-entrada-museos_0_YBqD6ugKh.html)
- Lacarrieu, M., & Cedeira, M. (2016). Institucionalidad y políticas culturales en Argentina. Límites y tensiones de los paradigmas de democratización y democracia cultural. *Revista de Políticas Culturales*, 9(1), 10–33. <https://periodicos.ufba.br/index.php/pculturais/article/view/17043/13302>
- Liska, M. M., Venegas, S., & Armendáriz, N. (2012). ¿Hacia la redefinición de la identidad nacional? Algunas reflexiones sobre los festejos oficiales del Bicentenario en la Argentina. 158–167. <http://angel-castro.blogspot.com>.
- Lizana, M. R. (2001). El fenómeno social de las exposiciones temporales. *PH: Boletín Del Instituto Andaluz Del Patrimonio*, 34, 146–158. [https://www.researchgate.net/profile/Manuel-Lizana-2/publication/267481517\\_El\\_fenomeno\\_social\\_de\\_las\\_exposiciones\\_temporales/links/5450b490cf201441e938eb9/El-fenomeno-social-de-las-exposiciones-temporales.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Manuel-Lizana-2/publication/267481517_El_fenomeno_social_de_las_exposiciones_temporales/links/5450b490cf201441e938eb9/El-fenomeno-social-de-las-exposiciones-temporales.pdf)
- Mason, T. (1999). Fuerza en la diversidad: museos en el Reino Unido. In *Lo público y lo privado en la gestión de museos - Alternativas institucionales para la gestión de museos* (pp. 171–191). Fondo de Cultura Económica de Argentina S.A.
- Ministerio de Educación, Cultura, C. y T. (2019). *La cultura la hicimos juntos - Memoria Diciembre 2019*.
- Miravalle, M. C. (2020). El rol de las asociaciones de amigos en las instituciones públicas. Lógicas en tensión en modelos de financiación híbridos. In A. Wortman (Ed.), *Productores y consumos culturales en la ciudad creativa* (pp. 85–107). TeseoPress.
- Nación, M. de C. de la. (n.d.). *Sistema de Información Cultural de la Argentina*. Retrieved February 11, 2020, from [www.sinca.gob.ar](http://www.sinca.gob.ar)
- Olmos, H. A. (2009). *Gestión cultural y desarrollo: claves del desarrollo* (Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, Ed.).
- Olmos, H. A. (2010). Primer encuentro Nacional de Gestores y Animadores Culturales. In Escuela de Gestores y Animadores Culturales (Ed.), *Política cultural, gestión, identidad y desarrollo* (p. 126). <http://egac.files.wordpress.com/2010/08/libro-primer-encuentro-nacional-de-gestores-culturales.pdf>
- Oscar Oszlak. (2011). Políticas Públicas y Regímenes Políticos: Reflexiones a partir de algunas experiencias Latinoamericanas. *Documento de Estudios CEDES*, 3(2).

- Oszlak, O., & O'Donnell, G. (1982). Estado y políticas estatales en América Latina: hacia una estrategia de investigación. *Revista Venezolana de Desarrollo Administrativo*, 1, 99–128.
- Prada, J. M. (2010). *Red Digital - Arte - El museo y la invisibilidad de "el otro."*  
<http://reddigital.cnice.mecd.es/5/arte/art4.html>
- Prato, A. Valeria., & Segura, M. S. (2018). *Estado, sociedad civil y políticas culturales : rupturas y continuidades en Argentina entre 2003 y 2017* (C, Ed.). RGC Libros.
- Santillán Güemes, R. (2019, July 10). *Políticas culturales, cultura y gestión cultural* . RGC Ediciones. <https://rgcediciones.com.ar/1548-2/>
- Tasat, J. (2014). *Políticas Culturales Públicas, Culturales locales y diversidad cultural desde un enfoque geocultural*. EDUNTREF.
- UNESCO. (1982). *Conferencia mundial sobre la política cultural*.
- Vargas, N. P., & Cuadro, F. M. (2020).  *cubano de las exposiciones temporales del Museo Nacional de Bellas*.
- Vich, V. (2013). Desculturalizar la cultura - Retos actuales de las políticas culturales. *Latin American Research Review*, 48, 129–139. <http://www.culturalagents.org/>
- Vich, V. (2021). *Políticas culturales y ciudadanía: Estrategias simbólicas para tomar las calles* (CLACSO, Ed.; 1a ed.). Editorial de la Facultad de Humanidades y Artes de la Universidad Nacional de Rosario.
- Viétez, E. (2018, September 7). *Bellas Artes: ingresar a la muestra de Turner costará 100 pesos*. [https://www.clarin.com/cultura/bellas-artes-ingresar-muestra-turner-costara-100-pesos\\_0\\_SkdyIBgum.html](https://www.clarin.com/cultura/bellas-artes-ingresar-muestra-turner-costara-100-pesos_0_SkdyIBgum.html)
- Wortman, A. (2005). El desafío de las políticas culturales en argentina. *Cultura, Política y Sociedad. Perspectivas Latinoamericanas*.

## **Recursos Web**

*Sistema de Información Cultural de la Argentina.* (n.d.). Recuperado 28 de enero del 2023, de <https://www.sinca.gob.ar/default.aspx>

*MICA | Mercado de Industrias Culturales Argentinas.* (n.d.). Recuperado 28 de enero del 2023, de [from https://mica.gob.ar/inicio](https://mica.gob.ar/inicio)

*Tecnópolis - Arte, Ciencia y Tecnología.* (n.d.). Recuperado 28 de enero del 2023, de <https://www.tecnopolis.gob.ar/>

*Centro Cultural Kirchner .* (n.d.). Recuperado 28 de enero del 2023, de <https://www.cck.gob.ar/>

*Puntos de Cultura | Argentina.gob.ar.* (n.d.). Recuperado 28 de enero del 2023, de <https://www.argentina.gob.ar/cultura/gestion/puntos-de-cultura>

## **Normativa**

Decreto de creación del Museo Nacional de Bellas Artes, (1895).  
<https://www.bellasartes.gob.ar/paginas/museo/areas/>

Decreto N°1723/2007. Director Ejecutivo. Designación. (29 de noviembre del 2007).  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=134931>

Decreto N°1917/2006. Transfórmase al Museo Nacional de Bellas Artes en organismo desconcentrado en el ámbito de la Secretaría de Cultura de la Presidencia de la Nación. Disposiciones Generales. Órganos de Conducción. Recursos Financieros. Presupuesto. Estructura Organizativa. (26 de diciembre del 2006)  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/120000-124999/123501/norma.htm>

Decreto 1764/2011. Modificase el Presupuesto General de la Administración Nacional para el Ejercicio 2011. (31 de octubre del 2010)  
<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/61010/20111118>

Decreto 345/2012 - Créase el Plan Nacional Igualdad Cultural, (2012).  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/190000-194999/194854/norma.htm>

Decreto N°641/2014. Ley de Ministerios. Modificaciones (6 de mayo del 2014).  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/225000-229999/229556/norma.htm>

Decreto N°1977/2014. Directora Ejecutiva. Designación. (28 de octubre del 2014)  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/235000-239999/237270/norma.htm>

- Decreto N°554/2015. Directora Ejecutiva. Prórroga. (16 de abril del 2015)  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=245957>
- Decreto N°2703/2015. Director Ejecutivo. Designación. (03 de diciembre del 2015)  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=256136>
- Decreto N°801/2018. Ley de Ministerios. Modificaciones (5 de septiembre del 2018).  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/310000-314999/314078/norma.htm>
- Ley 17321. Régimen de tarifas y aranceles de Museos Nacionales. (26 de junio de 1967).  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/105000109999/109732/texact.htm>
- Ley N°22.520. Ley de Ministerios. (21 de diciembre de 1981)  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/45000-49999/48853/norma.htm>
- Ley N°25.743. Protección de Patrimonio Arqueológico y Paleontológico. (25 de junio del 2003)  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/85000-89999/86356/norma.htm>
- Ley 26.522 Servicios de Comunicación Audiovisual, (2009).  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/155000-159999/158649/norma.htm>
- Ley N°26.728. Presupuesto General de la Administración Pública Nacional. Ejercicio 2012. (17 de diciembre del 2011).  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/190000-194999/192132/norma.htm>
- Ley N°26.784. Presupuesto General de la Administración Pública Nacional. Ejercicio 2013. (01 de noviembre del 2012).  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/200000-204999/204228/norma.htm>
- Ley N°26.895. Presupuesto General de la Administración Pública Nacional. Ejercicio 2014. (21 de octubre del 2013).  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/220000-224999/221222/norma.htm>
- Ley N°27.008. Presupuesto General de la Administración Pública Nacional. Ejercicio 2015. (13 de noviembre del 2014).  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/235000-239999/238340/norma.htm>
- Ley N°27.008. Presupuesto General de la Administración Pública Nacional. Ejercicio 2015. (30 de octubre del 2014).  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/235000-239999/238340/norma.htm>

Ley N°27.198. Presupuesto General de la Administración Pública Nacional. Ejercicio 2016. (28 de octubre del 2015).  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/250000-254999/254339/norma.htm>

Ley N°27.341. Presupuesto General de la Administración Pública Nacional. Ejercicio 2017. (21 de diciembre del 2016).  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/265000-269999/269309/norma.htm>

Ley N°27.431. Presupuesto General de la Administración Pública Nacional. Ejercicio 2018. (02 de enero del 2018).  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/305000-309999/305347/norma.htm>

Ley N°27.467. Presupuesto General de la Administración Pública Nacional. Ejercicio 2019. (04 de diciembre del 2018).  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/315000-319999/316974/norma.htm>

Real Decreto 620/1987 - Reglamento de Museos de Titularidad Estatal y del Sistema Español de Museos, (1987). <https://www.boe.es/buscar/pdf/1987/BOE-A-1987-11621-consolidado.pdf>

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1:</b> Matriz de Paradigmas Políticos de la Acción Cultural .....	13
<b>Tabla 2:</b> Cuadro de paradigmas, agentes y objetivos de políticas culturales .....	15
<b>Tabla 3:</b> Entrevistados, función y antigüedad en el Museo Nacional de Bellas Artes .....	18
<b>Tabla 4:</b> Matriz de dimensiones de análisis para el estudio de los períodos presidenciales	19
<b>Tabla 5:</b> Cambios de dependencia Jurisdiccional del Museo de Bellas Artes en términos presupuestarios entre el 2011 y el 2019.....	49
<b>Tabla 6:</b> Comparación de asignación presupuestaria al MNBA período 2011 – 2019 .....	51
<b>Tabla 7:</b> Asignación presupuestaria del MNBA 2011-2019 según sus categorías programáticas.....	54
<b>Tabla 8:</b> Exposiciones temporales del MNBA desde el 2011 hasta el 2019 .....	85
<b>Tabla 9:</b> Clasificación de paradigmas de G. Canclini en las Dimensiones de Análisis de cada gestión .....	92

## Índice de Ilustraciones:

<b>Ilustración 1:</b> Línea de tiempo con las modificaciones de la ubicación orgánica en el área de Cultura a nivel Nacional 2011-2019.....	29
<b>Ilustración 2:</b> Configuración de la estructura organizativa según el Decreto de desconcentración N.º 1917/2006 (ANEXO I). .....	33
<b>Ilustración 3:</b> (izq.) Cúpula de cargos superiores de la estructura organizativa del Museo Centro de Arte Reina Sofía - Madrid. (der.) Cúpula de Cargos superiores del Museo Nacional del Prado – Madrid.....	33
<b>Ilustración 4:</b> Etapas de proceso de concurso de Alta Dirección Pública.....	37

<b>Ilustración 5:</b> Comparativo de organigramas internos del Museo Nacional de Bellas Artes de los años 2012 y 2016. ....	42
<b>Ilustración 6:</b> Evolución del presupuesto del Museo Nacional de Bellas Artes en pesos constantes desflacionados.....	52
<b>Ilustración 7:</b> Gráfico de Asignación presupuestaria MNBA 2011 - 2019 segmentada por las categorías programáticas de la Ley de presupuesto .....	54
<b>Ilustración 8:</b> Plano de la planta baja con guión museográfico del 2011 y colores de salas .....	62
<b>Ilustración 9:</b> Izq. Sala de obras costumbristas y retratos del siglo XIX rioplatense - Der: Sala de arte del Medioevo europeo.....	63
<b>Ilustración 10:</b> (izq.) Intervención artística en sala 10. (der.) Música en vivo en sala 15 durante la 2da edición del ciclo Bellos Jueves .....	66
<b>Ilustración 11:</b> (izq.) Folletos del programa "Los Bellos Jueves" (der.) Evento en terraza con DJ en vivo en la 4ta edición del ciclo Bellos Jueves .....	67
<b>Ilustración 12:</b> Vista de salas 32 y 28 del primer piso refuncionalizadas.....	70
<b>Ilustración 13:</b> Planta de primer piso (2015) Numeración de salas y descripción del guión museográfico .....	71
<b>Ilustración 14:</b> Planta del primer piso (2018) con cambios en el guión museográfico.....	73
<b>Ilustración 15:</b> (izq.) Sala 33 – con exhibición de obras de Antonio Berni (2015-2017). (der.) Sala 33 como espacio de exhibiciones temporales, en abril de 2017 con la exposición Lucio Fontana, en las colecciones públicas argentinas .....	74
<b>Ilustración 16:</b> (izq.) Conferencia de inauguración del segundo piso del MNBA en agosto del 2015, (de izq. a der.) la Ministra de Cultura Teresa Parodi, la Presidenta de la Nación Cristina Fernández de Kirchner, la Directora Ejecutiva del MNBA, Marcela Cardillo. (der.) Conferencia de presentación de los cargos Directivos concursados, abril del 2017. Secretario de Cultura Pablo Avelluto. ....	76
<b>Ilustración 17:</b> (izq) Diapositiva 23 - Comparativo entre el MNBA y Museos Locales. Difusión institucional en redes sociales de Cristina Fernández de Kirchner. (Der.) Diapositiva 24 - Comparativo entre el MNBA y Museos Locales. Difusión institucional en redes sociales de Cristina Fernández de Kirchner .....	79
<b>Ilustración 18:</b> Fragmento de publicación institucional “La cultura la hicimos juntos: memoria diciembre 2015-diciembre 2019” p.35.....	80
<b>Ilustración 19:</b> (izq) Afiche expuesto en la muestra Claridad. (der.) Medusa Murtola (1597) de Caravaggio. ....	87
<b>Ilustración 20:</b> (izq.) Fotografía de Marcos Adandía, retrato de Alba Eugenia Martino “Ñeca” Madre de Graciela Pernas Martino, detenida desaparecida el 19 de octubre de 1976 junto a su compañero Julio Gerardo Poce. Expuesta en la exhibición Madre. (der.) Imagen de “La hora americana” .....	88
<b>Ilustración 21:</b> (izq.) Sin pan y sin trabajo, 1966, Carlos Alonso de la muestra Pintura y Memoria. (der.) Mujer, pájaro y Estrella de Joan Miró de la muestra La experiencia de mirar. ....	90

## Anexo

### Entrevista - Mariano D'Andrea

Abogado de la Universidad de Buenos Aires y miembro del Colegio Público de Abogados de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Es Delegado de Gestión Administrativa y Jurídica del MNBA por concurso desde el 2017 hasta la actualidad. Desde 1990 se desempeñó en distintos cargos en el Museo Nacional de Bellas Artes vinculados a asuntos legales como préstamos de obras, licitaciones, auditorías, informes prejudiciales y soporte legal en toda la actividad administrativa llevada adelante por la institución bajo el análisis, la interpretación y el control de aplicación de normas.

**-Gracias Mariano, para contextualizar, la investigación abarca los períodos presidenciales 2011-2015 y 2015-2019. Esto incluye el final de la gestión de Guillermo Alonso, los dos años de Marcela Cardillo y los primeros cuatro años de la que se encuentra aún en curso de Andrés Duprat. Dentro de estos períodos analizo tres dimensiones: el organigrama y sus modificaciones, la asignación presupuestaria y algunos hitos de gestión, ya sea a través de medidas administrativas, reformas edilicias o contenidos.**

-Ahí tenés dos gestiones bien separadas, Marcela Cardillo alineada con una política nacional de una gestión cultural y Guillermo Alonso con un estilo mucho más tradicionalista y otros conceptos distintos. El gran hito de las gestiones bajo el gobierno de Cristina Fernández de Kirchner es, sin dudas, la reforma de todo el primer piso, que es la obra de infraestructura más importante que tuvo el Museo. Está hecho a nuevo, el público lo naturaliza porque cuando lo ve le parece que siempre fue así, pero no. La parte negativa de esa reforma fue que era una obra que originalmente iba a durar entre seis meses y un año y terminó siendo de tres años.

**-Su inauguración tuvo un fuerte contenido político, se hizo un acto de inauguración con la presidenta.**

-Sí, ella vino a una previa y después hizo la inauguración formal en donde se invitó a artistas. Fue muy lindo y emocionante haber compartido eso con ella y su gabinete. Fueron muy bien recibidos en el Museo y para mí, que milito por ese lado, fue muy lindo estar, compartir el momento con el equipo del museo y también porque trabajé mucho para que esa obra saliera.

Es en la gestión Alonso que se inicia el gran proyecto de reformulación de infraestructura del primer piso, esto implicaba renovación del sistema eléctrico, iluminación de última generación, sistema de acondicionamiento térmico de última generación y la refuncionalización de todas las salas. Se recuperaron espacios nuevos y, si bien se sacó el auditorio, se hizo un auditorio nuevo en la Asociación de Amigos.

Todo eso llevó tres años y medio, desde que lo inició Guillermo Alonso y lo finaliza Marcela Cardillo en sus dos años de gestión, cargándose en la espalda el empuje de la ejecución hasta el final.

Siempre los proyectos grandilocuentes y de ampliación del Museo, por distintas razones, nunca llegan a buen puerto. Creo que se perdió una oportunidad única con las fiestas del bicentenario, incluso emulando a las grandes ciudades europeas que en sus centenarios han ampliado sus museos nacionales, en donde entendemos que hubo un cambio de estrategia política. En ese momento que dieron luz al Museo del Bicentenario en la Casa Rosada y el Centro Cultural Kirchner, creo que toda la energía y recursos fuertes fueron a esos espacios.

Esto, sumado a algunas desinteligencias -supongo de políticas internas, porque el Museo siempre tiene como apéndice la Asociación de Amigos, con la que los vínculos siempre son de mucha tensión a nivel político e ideológico-, hizo que se demorara la reapertura del primer piso.

**-¿Por qué crees que se eligió esa remodelación o eso como hito representativo?**

-Creo que reformular el primer piso era una manera de mejorar la experiencia de visita, se mejoraron las condiciones de exhibición y los servicios que estaban muy atrasados en el Museo, de hecho, si uno hoy ve la planta del primer piso y la planta baja son dos museos distintos, no por la colección exhibida, sino por su infraestructura. En un principio se presentó un proyecto más completo cuya idea natural era después trasladarlo a planta baja, ese fue el origen, aunque esa segunda parte no haya podido concretarse.

**-¿Y cuál dirías que fue el hito en la gestión durante el período 2015-2019?**

-Para el hito de esa gestión hay que hilar más fino, porque hubo restricción desde lo presupuestario y el Ministerio de Cultura perdió su status para transformarse a Secretaría y eso ya de por sí es una lectura política. Cuando se pasa de ser Ministro a Secretario, el funcionario que representa a Cultura y a los intereses del sector se baja de la mesa principal donde se deciden los presupuestos. En ese momento terminamos dependiendo de Educación, Ciencia y Tecnología.

Como hito destacable debemos decir que fueron las muestras internacionales, sobre todo dos. Logramos traer del Museo Reina Sofía de España una muestra de Joan Miró y logramos traer de la Tate Gallery de Londres la muestra de William Turner, ambas exposiciones fueron las más visitadas del año, en los dos periodos que le correspondió a cada una.

Ahí debemos contar que, en la gestión pública-privada, privilegió la pública. A pesar de cierta coherencia ideológica entre la Asociación de Amigos y el gobierno de ese momento, aun así, se privilegió el Estado y estuvo muy presente. Esas muestras trajeron un hito nuevo en el procedimiento y en la vida diaria del Museo, que fue incorporar el cobro de entradas. Esto para algunos es un hito positivo, así lo ven quienes consideran que -como en otros museos del mundo- se cobra todo, a excepción de los museos ingleses que también son de ingreso gratuito. Mientras que para otros es un hito negativo porque implicaba cambiar una política de gratuidad y libre accesibilidad para el mayor museo de este país. En el Bellas Artes, reconozco que terminó siendo un buen instrumento de generación de recursos que se usaban para la compra de obras de arte.

El arancelamiento fue muy mal recibido, más allá de asegurar el día gratuito, la última hora del día, las franquicias para colegios y jubilados en cumplimiento de la ley, tuvo resistencias políticas y de los gremios que con el tiempo se acostumbraron y terminó siendo un instrumento más de generación de recursos.

Algo muy característico de las políticas de gestión de Avelluto y de Macri es la idea de autosustentable, es decir, que los organismos generen sus propios recursos como una manera de restringir el aporte del tesoro, imitando lo que hacen museos de otros países.

**-Pasando al análisis de la estructura orgánica del Museo, en cada gestión suele incorporarse personal, ¿Dirías que esto repercutió en el Museo?**

-Diría que entra y sale gente permanente por distintas causas, casi de manera natural. Yo me puedo quedar con la noticia de que entraron 30 personas nuevas, pero también te puedo decir que se fueron 42 en los últimos 3 años, entonces bajé un 10. Entonces no es tan así, al menos en el museo y, de hecho, en pandemia, mucha gente se fue -cuando digo bajas no son renuncias necesariamente, sino bajas por cambios de jurisdicción- y pidió pases a otros lugares en donde la persona cree que va a ser más útil o afín a su carrera o intereses.

**-Si saco una foto del organigrama, que armé sobre la base de la distribución de áreas que se menciona en los catálogos -porque la única estructura oficial es la cúpula de Directores-, veo que en el 2012 la estructura es más reducida, mientras que en el 2017 se puede distinguir un organigrama más amplio y específico. ¿Crees que esa modificación tiene que ver con esta circulación natural o en algún momento hubo una estrategia planificada sobre las áreas?**

-Hay un hito administrativo en la historia del Museo que fue el cambio de status con un decreto de Néstor Kirchner decreto 1917/2006. Como todo cambio y modificación, necesitó quizás una gestión entera con ese nuevo status para empezar a sentar las bases y proyectar un modelo de gestión, que hoy es muy reconocido en el ámbito de cultura. Es el modelo de tres brazos que tiene actualmente el Museo. Estábamos acostumbrados a funcionarios que eran “todólogos” y un mismo director de museo hacía muchas cosas y hoy son directores con funciones más definidas, la Dirección Ejecutiva, la Dirección Artística y la Administrativa y Jurídica. La última es fundamental porque es la que transforma en realidad todo ese poder creativo que puedan tener las dos primeras. A partir del decreto, el Museo pasa a tener presupuesto propio, entre otras cosas que no tenía antes, como la eliminación de obstáculos administrativos dados por su verticalidad.

El organigrama por debajo de esa cúpula sigue siendo virtual, con áreas bien identificadas que son históricas, algunas creadas con distintos concursos anteriores, como el área de Gestión de colecciones, que a veces algunos errores legislativos hacen que se mezcle con el área de Documentación y registro generando algunos problemas de jurisdicción entre ambas, de hasta dónde llega el alcance de una y de otra, pero que está resuelto con la Dirección Artística que absorbe ambas áreas.

**-¿Está en algún punto definido el rol y alcance de cada una de las áreas?**

-Está definido informalmente, porque si yo me pongo formal, la estructura se termina con los tres cargos creados por el decreto 1917/2006. Ese es el organigrama legal del Museo y de ahí hacia abajo, es lo que vos reconstruís ahora, yo tengo organigramas ensayados que hemos hecho, pero es de trabajo interno, ninguno pasa la primera etapa.

**-Con respecto al presupuesto, si se observan las asignaciones presupuestarias desflacionadas para que sean comparables, las caídas más significativas son en el 2014 y en el 2018, en el segundo caso coincide con su cambio a Secretaría. ¿Qué impacto crees que tuvo en el presupuesto del Museo?**

-Uno te lo cuento en primera persona porque desde el 2017 yo proyecto el presupuesto, entonces, nuestro presupuesto proyectado siempre fue de máxima y trata de abarcar toda una unificación que se ensaya medio año antes de cada ejercicio.

**-¿Qué significa que sea “de máxima”?**

-Máxima incluye todo lo que queremos hacer, después hay cosas que no se concretan y, en cambio, se hacen otras. Independientemente de la proyección inflacionaria que también la calculamos de acuerdo a los indicadores del momento de la proyección. Una cosa es estar en estabilidad o con una inflación del 15, 20 ó 30%, como hubo en un momento, y otra cosa son presupuestos hechos con ese indicador y que después termines, como sucedió en el 2019, con casi 60%. El Museo se ha ido acomodando en ese sentido con proyecciones que tienen que ver con la coyuntura que toca, y algo para destacar -por lo menos en el período que me corresponde a mí- es que el Museo nunca subejecutó (me refiero a subejecutar un 30 o 40% menos de los que podías). De hecho, siempre estamos al borde en la ejecución. Eso es porque se profesionalizó la Delegación Administrativa y Jurídica, que tiene un buen equipo, porque hay un contador y porque le damos mucha importancia, ya que es uno de los instrumentos de gestión más importantes.

Nosotros siempre hemos apostado a que el presupuesto sea lo suficientemente abarcativo de no solamente sueldos, que es algo sobre lo que no tenemos injerencia, pero si en los servicios de mantenimiento, seguridad, y la producción artística que implica desde los catálogos hasta el montaje o traer muestras a nivel local o internacional, según sea posible. Todo eso está calculado a ojos técnicos con el cual proyectamos el presupuesto. Después te aplican los techos -así se dice en la Oficina Nacional de Empleo *bajar los techos* sería bajar el presupuesto máximo- y a veces esas bajas son de un 15 o 20% y cada jurisdicción está obligada a ajustarse a eso y el Museo en la misma medida hace lo suyo.

Convengamos que el Museo tiene unos costos fijos hoy muy altos, el más importante y que representa un 40% del presupuesto es el servicio de seguridad, pero depende del contexto de cada año que el techo presupuestario suba o baje. Este año, por ejemplo, ni siquiera hubo presupuesto, si bien el Museo lo presentó en tiempo y forma, el presupuesto nacional no fue aprobado por el Congreso y se está trabajando con el 2021 prorrogado. Si el del 2021 había resultado insuficiente, imagínate el del 2022, todo eso nos impacta.

**-Y entrando al tópico de los contenidos de las exhibiciones, ¿Dirías que hay alguna influencia desde las gestiones centrales para la decisión sobre los contenidos o hay autonomía?**

-Si tomo estos dos periodos que estás estudiando, la gestión de Guillermo Alonso fue más conservadora y estructurada, con una idea de lo que él consideraba debía ser la difusión de museo. Las últimas dos gestiones (Cardillo - Duprat) tuvieron un concepto del museo más abierto. Duprat con un fuerte reconocimiento en vida a los artistas nacionales consagrados y Cardillo más popular, con propuestas para atraer al público joven, con mucha actividad de artistas e intervenciones con música y recitales. Un poco lo que caracteriza la actividad cultural propia de gobiernos populares, que tiende a facilitar el acceso a la cultura a quienes no pueden costear una entrada. En ese momento el Museo también participaba con los Bellos Jueves o las Noches del Museo con mucha intensidad, con escenarios en la entrada del Museo, donde tocaban además artistas de primera línea. Eso tuvo buenas repercusiones en un aspecto y críticas en otro. Lo que sucede es que el Museo todavía tiene su seguidor habitual que es de *elite* y al que no le gusta que se mezcle la rutina del Museo con determinadas actividades, esa invasión de gente joven no era lo más atractivo para ese sector. Personalmente, me parecía bárbaro, apoyo que el Museo amplíe su plataforma de público, de hecho, bajo mi gestión se incorporó el estudio de visitantes como una herramienta para mejorar la llegada, los distintos públicos como niños, jóvenes y adultos mayores. Al público habitual no es necesario persuadirlo, pero ¿cómo llego a otro público, al que viene esporádicamente por algo puntual al Museo? Cuando haces buenas propuestas la gente hace

cola, se banca la espera, invade. Hay hitos en los que me tocó ser testigo, como el de la muestra de Antonio Berni donde la síntesis es que un taxista te pregunte “¿Qué hay ahora en donde estaba la muestra de Berni?”. Si logras eso, lograste todo, esa muestra duró 28 días y convocó 500 mil personas, una locura.

**-Son propuestas que tientan al público eventual, más que la colección permanente.**

-Cuando traés un nombre, lo mostrás bien y lo difundís bien, convoca mucho. Como pasó con la muestra inmersiva de Van Gogh en La Rural, en donde gente ajena a visitar museos, pagó mucho por ver proyecciones, desconociendo que el Bellas Artes tiene un Van Gogh real, original y gratis. Ahí es donde te agarra la disyuntiva de hacia dónde estamos yendo.

**-Esta pregunta tenía que ver con la idea de que, si las políticas culturales permean, los contenidos de las exhibiciones son el punto más cercano con el visitante y pueden ser una ruta discursiva.**

-Desde que existe el decreto de desconcentración, el Museo ha tenido autonomía, de hecho, el espíritu del decreto es que el funcionario, el Director Ejecutivo de turno, tenga cierto nivel de independencia. Independencia en un sentido amplio, pero, sobre todo, la ideológica y que no esté sujeto a los vaivenes de un gobierno. Sin ir más lejos, Andrés Duprat concursó y gana durante el gobierno de Cristina Fernández, pero empieza y continúa su función durante la gestión de Macri y eso podría decir que es algo destacable en cuanto a que nadie le fue a cuestionar su legitimidad de haber ganado un concurso -que podría haber sucedido- más allá de luego asumir el riesgo político que implica sacar un funcionario con designación vigente.

Las disyuntivas ideológicas, el Museo las transita casi desde sus inicios, porque tuvo una pertenencia social de *elite* desde su nacimiento, porque sus *highlights* son donaciones de familias aristocráticas y como todo organismo público con más de 100 años pasó por todos los gobiernos y fue mutando su mirada acompañando la historia.

Los aspectos que quizás dependen mucho de la coyuntura son los presupuestarios, que son los más difíciles en todos los Estados, pero del nuestro puntualmente siempre hay muchos intereses, hay muchas desinteligencias y uno pierde determinados momentos políticos que eran atinados para dar algunos saltos.

Sostengo que fue un gran logro el decreto de desconcentración que vela por una institución con independencia intelectual, ante todo, y digo ante todo porque después viene la económica, y la económica si va a determinar un posicionamiento ideológico.

Bajo ese decreto se ha logrado que el Museo salteara la grieta y eso pocos organismos públicos lo pueden decir y es algo que le han reconocido a los últimos directores, más allá de que hubo una gestión (Cardillo) que estuvo muy vinculada al gobierno de ese momento -da la casualidad que era la única que no fue concursada- pero no por eso fue mala, fue una gestión distinta con otra bandera de lo que en ese momento se consideraba que tenía que ser el Museo.

El Museo tiene la fama de ser un auto que funciona solo, si le das más va a mejorar su gestión, y por momentos su programación es acorde a un lineamiento político, ideológico y a veces no tiene nada que ver, porque el mundo del arte transita muchísimas formas de comunicar.

## **Entrevista - Paula Casajús**

Licenciada en Historia del Arte por la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires (UBA). Jefa del Área de Documentación y Registro del Museo Nacional de Bellas Artes. A cargo del acceso a la información y documentación de la colección del Museo Nacional. Desde 2001 trabaja en la puesta en valor de los fondos documentales y fotográficos y su relación con la identificación y control de las obras de la colección.

### **-¿Quisiera comenzar preguntándote ¿hace cuánto que estás en el Museo y como referente de área?**

-Empecé a trabajar en el Museo *ad-honorem* en el '96, me convocan para hacer un control de Inventario con Jorge Glusberg como director en ese momento. Por entonces estaba estudiando Historia del Arte en la UBA y mi ilusión era que si trabajabas *ad-honorem* y tenías antecedentes podías pasar al equipo estable del Museo, hasta que me empiezo a dar cuenta que era muy difícil ingresar al Estado. Más adelante, justo antes del congelamiento de la planta en los '90, me entero de que sale una resolución que daba la última oportunidad para entrar a la planta y tuve la suerte de estar incorporada en esa resolución como planta transitoria. Años más tarde me quedo "a cargo" del área -más bien porque la persona que estaba a cargo entonces se tomaba licencias- en los años 98 y 2002, hasta que definitivamente se va.

### **-¿Considerás que hubo modificaciones en el organigrama, específicamente en tu área, en las gestiones del 2011-2015 y 2015-2019?**

-Previo al período que me mencionás, creo que hay algo que fue clave en la conformación de las áreas del Museo. Al año del inicio de gestión de Alberto Belluci<sup>31</sup> (2003) aparece una causa de falsificaciones y se descubre que unas obras que estaban en el Museo no se correspondían con los registros que teníamos<sup>32</sup>. Al contrastar el legajo y la foto con la obra, no eran las mismas, si bien tenían diferencias en algunos casos sutiles y en otras más burdas, definitivamente no eran las mismas. Al hilar sobre ese hallazgo se llega a la conclusión de que las obras que se habían prestado a largo plazo al entonces Museo de la Provincia de la Rioja no eran las que se habían devuelto y, alrededor del 50% de las regresadas, eran falsas. La Rioja envió obras falsas y el Museo nunca lo había chequeado o contrastado, además con una diferencia temporal muy grande, porque las obras habían salido en préstamo del Museo en los años '30 y '50 para el entonces Museo Provincial del Rioja y volvieron en los 2000.

A partir de ese suceso, la administración central toma nota de que se ve afectada por las decisiones que se tomaban en el Museo, lo que allí sucedía "salpicaba" a la entonces Secretaría de Cultura. El problema en ese momento fue que no se ocuparon de tener figuras idóneas o por proceso de concurso de los referentes de área. A partir de entonces se empiezan a gestar los concursos de las jefaturas de las áreas de Documentación y Registro, Conservación, Recursos Humanos e Investigación que finalmente se hacen en el 2006. Incluso hubo problemas con los gremios, ya que decían que el Museo no tenía estructura formal por debajo de la figura del director, entonces era incongruente que se concursaran cargos que no existían formalmente. Y tenían razón, pero finalmente se habilitaron los concursos, se firmó el decreto y a partir del 2008 tomamos posesión de los cargos de jefatura.

---

<sup>31</sup> Director del Museo Nacional de Arte Decorativo, desde 1991 a 2015, Director a/c del Museo Nacional de Bellas Artes durante dos períodos (1991 y 2003-6)

<sup>32</sup> [https://www.clarin.com/sociedad/obras-falsificadas-bellas-artes\\_0\\_HykVG5ay0Ke.html](https://www.clarin.com/sociedad/obras-falsificadas-bellas-artes_0_HykVG5ay0Ke.html)

Fue una excepción administrativa, ya que las jefaturas en realidad no se concursan y no tienen reflejo en el organigrama formal.

Ahí también es cuando se empieza a discutir la estructura de autoridades tripartita, para ordenar la estructura informal y luego de varios debates, se firma el decreto (1917/2006) que le da el carácter desconcentrado al Museo con libertad de presupuesto. Personalmente e incluso hasta el día de hoy, pienso que la estructura sigue estando borroneada, incluyendo la formal. Tal vez la Delegación Administrativa es la que está más claramente delimitada, seguramente por su especificidad, pero las áreas que dependen de la Dirección Ejecutiva o la Dirección Artística, siguen siendo en términos reales difusos en su distribución y alcance de las áreas.

**-¿Creés que esto sucede por no tener una estructura interna formalizada? La postura de los gremios tenía su sustento con respecto a la estructura formal vs. la real.**

-Son dos temas paralelos, uno que no hay una estructura y otra es que no hay un plan de qué se pretende desde la institución en cuanto a la misión del Museo y qué esperamos de la organización y cómo distribuir las tareas para llegar a esos objetivos institucionales. En esa división de tareas, como no siempre está claro el objetivo macro, funciona como una máquina que se repite de hacer exposiciones, pero más allá de eso no se entiende bien qué se quiere y para dónde se va.

Al mismo tiempo, para mí, se viene heredando una tradición de zonas no definidas, esto se nota en que en ocasiones las áreas colisionan o se superponen y en que no haya un recorrido claro de los procesos, se hace todo casi en simultáneo. Ahí creo que en esos momentos que colisionamos se nota inoperante la máquina. Hay cosas que suceden con un esfuerzo enorme porque se trabaja de forma individual (entre áreas) por esta tradición e inercia que se viene heredando, pero no hay un plan de cómo debe trabajar el recurso humano, cómo debe conectarse entre sí y a quién debe reportar en cada caso. Para mí es una gran zona liberada, pero aparte de esa estructura ausente que entra en conflicto, creo que esa estructura tripartita, de la cual se delimita bien la administrativa legal, pero en la zona ejecutiva y artística, es difusa, con funciones y alcances no definidos. Yo entiendo que el Ejecutivo no es Artístico, pero muchas veces las propuestas expositivas vienen más por la Dirección Ejecutiva, no es que hay un proyecto conjunto. Es como si fueran dos Museos que se alternan.

**-¿Considerás que siempre fue así, a partir del decreto que armó esta estructura?**

-Sí, sin importar quien la ocupe, esa dinámica se repite. Al mismo tiempo, por el carácter desconcentrado, el Ministerio de Cultura se desligó un poco de los museos y más del Bellas Artes, más bien es una organización en sí misma y que se piensa a sí misma.

Ahora, en el período de Alonso y mucho más notoriamente con Cardillo, empieza a haber un ingreso de contratos al Museo indiscriminado, pero sin plan, sin pensar en las necesidades de la estructura y sin concursos, entonces en un área había 20 personas y en otras 3 personas.

En mi área ingresó gente, pero nunca me dejaron elegir a quién contratar, salvo por una excepción y tampoco me consultaron qué perfil necesitaba, por lo general, ingresaban porque se acercaban de otras áreas o incluso otras instituciones y se iban adaptando según el potencial e intereses de cada uno. Esto fue algo progresivo, te diría a partir del 2006.

**-¿Cuáles considerás que fueron los hitos o decisiones destacadas de cada gestión?**

-Para mí Alonso tuvo sus hallazgos y logros que después los aprovechó Cardillo, él puso la mesa y Cardillo se sentó a comer. En la gestión Alonso, uno de sus logros con respecto a mi área y al Museo fue crear el catálogo razonado y ese catálogo permitió incorporar las imágenes digitales en alta resolución. A partir de allí se armó un protocolo para normalizar cómo iban a ser registradas las imágenes del catálogo. Toda la colección digital que se produjo gracias al catálogo razonado -gracias a Alonso- la toma Cardillo, que trae el proyecto de actualizar la web y se sube lo que estaba en el catálogo razonado. Ese proyecto web fue posible gracias al catálogo razonado. Hay que mencionar que Cardillo tuvo un clima apto para que ella se sintiese muy libre dentro del Museo, porque cada uno trae a su banda de incondicionales y no tienen resistencia del personal, porque tienen su equipo central y en ese caso fue muy acentuado. De todas formas, esto también atraviesa todas las gestiones, aunque en ocasiones es una forma de subestimar el recurso humano estable del Museo.

Cardillo tuvo algunas acciones o propuestas muy audaces y muy innovadoras, aunque tanto ella como su equipo eran bastante difíciles, pero como gestión creo que tenía un buen horizonte. Era creativa e inteligente, impulsó la web, hizo los Bellos Jueves, aunque yo no acordaba con ese programa porque era un gastadero de energía, porque en el medio de ingresos y egresos habituales de obras tenía que coordinar que entren obras modernas descabelladas, hubo un abuso de no entender que no dábamos abasto. La dirección en general suele ser muy caprichosa con esas cosas, también con el recurso humano o el presupuesto.

Entre las propuestas más destacadas de Cardillo, están los Bellos Jueves, un ciclo coordinado por Santiago Villanueva. Él siempre nos pareció muy profesional, se notaba desde un inicio que era muy prolijo y ordenado, le gustaba planificar y era muy concreto. Todo el trabajo con él fue muy interesante y *Bellos Jueves* permitía una renovación de público y vivir el Museo de otra manera, a pesar de que había cosas que no estaba de acuerdo por todo el despliegue.

Los Bellos Jueves encendió en los artistas una arena interesante en el Museo, porque lograr que te hagan la retrospectiva en el Bellas Artes es muy difícil y hay que tener mucha trayectoria y reconocimiento. Pero los Bellos Jueves invitaba al arte emergente, en donde el artista estaba colado entre la colección del Bellas Artes, y a su vez avivaba un poco a la recepción del público del Museo, este perfil que no sea solo colección ya producida, sino que había algo de *work in progress* que el artista invitado amasaba nuevamente. Algo similar intentó Duprat cuando hizo "Interferencias" entre las primeras muestras, que era casi lo mismo que los Bellos Jueves, era una reedición. Hubo una intención, pero no estaba la cabeza de Santiago y eso se notó. Desconozco si ese programa no se sostuvo porque en el fondo no gustaba o porque no pudieron continuarla porque no estaba él.

En términos generales, diría que hay bastante continuidad en las gestiones y más allá de los hitos, también hay malas prácticas que en vez de criticarse o corregirse se van sedimentando y considerando normales.

Andrés Duprat tiene su sello en las muestras itinerantes y en las temporales de artistas de renombre. Pero también toma algunas acciones de Cardillo, y finalmente, por más que cambien las direcciones, como se sigue trabajando con el equipo del Museo, siempre se va a tener el mismo resultado, cambiando tal vez un poco la tonalidad.

Un ejemplo es las salas de colores que se hizo durante la gestión de Alonso y a todos los directores siguientes les encanta sostenerlo, y elegir la tonalidad del color con alguna leve variante cuando se renueva la pintura, y en realidad es algo que trajo Alonso. Entonces

muchas cosas van quedando, no suele suceder que llega alguien y corta del todo con algo, eso es bastante excepcional, por lo general se retoma lo precedente y cada uno aporta lo que le sale mejor, lo que tiene viento a favor.

**-Una medida que dividió aguas durante la gestión Duprat, por más que no fue algo que haya decidido él, fue el arancelamiento, ¿Qué repercusión tuvo en tu área?**

-Para mí en ese contexto fue un error pensar que el arancel iba a ser una solución presupuestaria, sobre todo si se tomaba sola y no englobada en un paquete de otras medidas. La realidad es que los recursos siempre son limitados y más en cultura. En nuestra área no afectó ni hizo una gran diferencia tanto en dinámicas de trabajo como en aportes económicos.

**-¿Algo que quieras agregar?**

-Lo que quiero agregar es que los períodos que comparas en principio te invitan a pensar que son gestiones opuestas y yo no sé si son tan opuestas. Sí, creo que Cardillo tenía una creatividad y liderazgo que tenía que ver con un sonido de fondo que era distinto y Duprat entra con un sonido de fondo más tradicional, pero finalmente cada uno viene con su equipo y viene a hacer lo que le sale bien, no diría que hay una política.

Pienso que no hay políticas distintas, creo que cada uno trabaja con su potencial, cada dirección llegando con su manada. La dinámica de recurso humano de Cardillo era muy colaborativa entre ellos. El equipo de Cardillo da un resultado y el equipo de Duprat da otro resultado, cada uno con su bloque.

Si hoy por hoy hacés un corte transversal vas a identificar que quedan restos *party* de cada gestión. A Glusberg le criticaron las exposiciones itinerantes y después otros la retomaron y reeditaron. También le criticaron que el primer piso era todo de muestras temporales y hoy eso en parte también se reedita, ya que hay salas destinadas a eso.

Si la solución pasara por encontrar un buen director entonces tuvimos mala suerte, finalmente lo que sucede es que no nos hacemos cargo de que el Estado lo construimos entre todos. Somos muy poco responsables en que, con aciertos o errores, el Museo se construye en conjunto.

## **Entrevista - Silvina Echave**

Responsable del área de Museografía desde el 2006 hasta la actualidad. El área se encarga de la gestión museográfica de las colecciones del Museo y de las muestras temporales de forma ordenada y atractiva, dotando a las obras expuestas de todos los recursos museográficos necesarios, para la mejor valoración de la obra de arte y su apreciación por el visitante.

### **-Hola Silvina, si pudieras comentarme, ¿hace cuánto que trabajás en el Museo?**

-Estoy hace 34 años en el Museo. Entré como guardia de sala en el '87 y pasé como asistente de Museografía entre el '90 y el '92 -era otro planeta, no era este Museo ni cerca- hasta que quedé definitivamente como asistente de Museografía.

Cuando ingresé a finales de los 80 y principios de los 90, había otra concepción de los museos y otra afluencia de público, y Museografía siempre fue un área que incluso en esa época de escasísimo movimiento -comparado al actual- tenía mucho protagonismo.

### **-Y ya entrando en los periodos 2011-2015 y 2015-2019, haciendo un análisis de organigramas bajo las direcciones de Alonso, Cardillo y Duprat, ¿notaste alguna modificación sustantiva de estructura en tu área?**

-Mi área es atípica, primero que es un área deseada por muchos y, al mismo tiempo, nosotros tendemos a no aceptar cualquier cosa. En nuestra labor la manipulación de obra es continua, el trato con otros, el artista y curador es continuo, tenés que tener un mínimo de *expertise*, que eso sí es algo que cambió mucho, te diría que del 2006 /2007 en adelante. El personal se fue profesionalizando y no me refiero a grandes especializaciones, pero sí teniendo más cuidado. Tiene que ver con que fue cambiando el público que accedía al Museo y cómo se movía. En todas las gestiones me ha pasado de recibir llamados de directores desde el 2010 en adelante diciéndome “va a venir tal persona y va a ir a tu área”.

### **-A esto que mencionás se suma que la estructura formal llega hasta los cargos directivos y por debajo no está estructurado normativamente. Los organigramas los pude configurar a partir de la distribución de áreas que se menciona en los catálogos, ahí se puede ver que a lo largo de los años hay más áreas y con funciones más específicas. ¿Dirías que esto se dio por un “crecimiento natural” del Estado en donde cada gestión suma su equipo, o hubo una decisión activa de potenciar algunos sectores?**

-Lo que vos tomás como parámetro, no existe. Es complejo y siempre fue muy complejo el tema de los créditos del catálogo, porque no reflejan la realidad, probablemente nadie te lo diga. Las áreas existen como tal, pero cuando yo entré con 18 años y recién salida del colegio, todo el mundo discutía las estructuras de los museos junto con los sindicatos -todo era muy *naif*- pero seguimos igual y treinta años después, la estructura no existe.

Lo que realmente modificó el organigrama fue que el Museo pasó a ser un ente desconcentrado, con manejo de presupuesto propio, que hasta el 2006 no lo era. Eso hizo que se crearan las direcciones actuales, la Ejecutiva, la Artística y la Administrativa y Jurídica. Hasta ese momento era un director único y las áreas eran las mismas que están ahora: Investigación -o Curaduría, aunque no es lo mismo-, Museografía, Documentación, Gestión de colecciones -que era antes Conservación y Restauración-; en el fondo es la misma estructura deseable.

Es cierto que se fueron sumando o potenciando algunas áreas como fue el caso de Prensa, que a partir del 2015 tuvo una presencia fuerte. Esto se dio porque Marcela Carrillo durante su gestión se interesó mucho en los alcances que podían tener las redes sociales y su buen manejo y se empezó a utilizar mucho. En esta gestión (Duprat) se le da menos intensidad que en la gestión Carrillo. En algún punto hubo mucha atención a eso y ahí crece Prensa como área, pero después la expansión y contracción tiene que ver con un proceso natural que por la gestión se amplían y dan lugar a nuevas áreas o al crecimiento de algunas ya existentes. En mi área puntualmente no hubo una gran expansión, un poco por lo que comenté anteriormente que necesitamos y buscamos un perfil determinado que estuviera acorde a la actividad que hacemos, otro poco porque soy partidaria de la idea, junto a mis colaboradores más antiguos, de no tener gente ociosa.

Nosotros tenemos un trabajo continuo, por momentos desquiciado y por momentos muy calmo. Hay días que realmente no hay tareas y nos vamos, pero muchas veces estamos veinte horas seguidas montando una exposición.

Yo hace mucho que vengo insistiendo con contratar gente capacitada para los momentos de trabajo en sala de forma temporal. Pero más allá de eso, en el área hay una dinámica de trabajo ya instalada hace muchos años y es cierto que no se amplía por eso.

**-Con respecto al presupuesto, ¿notaste y, si es así en qué aspectos, las modificaciones presupuestarias entre el 2011-2019?**

-Viene en decadencia, te diría que desde el 2016, 2017 en adelante, en cuanto a los presupuestos que manejamos, se incrementa el número, pero no proporcionalmente por la inflación y en términos reales va decreciendo y cada vez más. De hecho, creo que ya no estamos haciendo exhibiciones pensadas en función de la exhibición, sino que se trabaja adaptando los recursos que tenemos y los que se puedan conseguir, es un rejunte. Antes esto no sucedía, incluso al principio de la gestión de Andrés (Duprat), había mucha libertad para pensar las muestras, para crear y conseguir lo que hacía falta, incluyendo los materiales de trabajo.

No hay presupuesto y hablamos de cosas básicas, los epígrafes tengo que enviarlos a imprimir afuera porque acá no tengo una impresora láser que imprima sobre transparentes. Ese es el reflejo de la escasez de presupuesto general y en mi área en particular.

Ahora viene la muestra de Taranto y estamos planeando una cantidad de bases y cúpulas, pero cuando vimos lo que tenemos que pedir de presupuesto, empezamos a pensar en un plan alternativo para bajar ese costo porque sabemos que va a ser más de medio millón y es imposible.

En cuanto a presupuesto específico para muestras, creo que hasta el 2015 estábamos bien, podría haber menos presupuesto para alguna muestra porque desde las direcciones de ese momento podían no interesarles tanto, pero no era escasez de presupuesto, el dinero estaba. Para aquellas exhibiciones que sí tenían mucho interés había mucho dinero disponible, también es cierto que del 2013 al 2015 había una dirección más política (Marcela Cardillo) y con mucha más llegada y ahí el manejo del presupuesto era muy distinto. Pero incluso antes de eso, en la gestión Alonso -que no tenía ni cerca la llegada de Cardillo- había otro flujo de dinero, se podía pensar desde otro lugar. En los dos primeros años de Andrés, y te

diría que hasta la muestra de Turner, esa dinámica de dinero disponible estaba, pero después no.

Un ejemplo que parece una pavada, pero el *durlock* de la muestra de Turner lo usamos para las dos muestras siguientes, cuando antes era, “se acabó la muestra, tiramos abajo y pensamos otra cosa”, porque las cosas se planeaban en función a la exposición; no es lo mismo William Turner que Carlos Alonso. ¿Nos sirvió el *durlock*? Sí. ¿Está bueno reutilizar recursos? Sí, absolutamente y somos partidarios de eso, pero no porque no te queda otra opción. Y eso es un poco lo que está pasando desde entonces y hasta ahora. Lo hablamos con el equipo hace poco, notamos que achata o limita mucho el trabajo.

**-Mencionaste que la dirección de Marcela Cardillo tenía más llegada -y nos referimos a llegada política y a puestos jerárquicos de decisión sobre recursos-. ¿En qué aspectos creés que fue distinta esa distribución de los recursos?**

-En que se trabajaba mucho en que la programación fuera continua, puertas afuera y abarcativa de muchos públicos distintos. No solo había presupuesto para Museografía, había mucha actividad de extensión educativa. Muchas propuestas relacionadas con lo contemporáneo, como los Bellos Jueves, y lo que mencioné del énfasis en el manejo de redes y de prensa, con la idea de poner al Museo en un primer plano todo el tiempo, eso hacía que los recursos estuvieran distribuidos en las áreas -si bien en todo el Museo- pero específicamente en las áreas que pudieran sostener ese discurso.

**-Ya entrando en el último ítem que repasa los hitos y decisiones más destacadas de cada una de las gestiones: Un ejemplo de Alonso-Cardillo es la inauguración del primer piso, como un hito de esas gestiones, los hitos vinculados a gestión de Avelluto fueron el arancelamiento en las muestras temporales y las muestras internacionales itinerantes. En ese contraste de hitos o algún otro que recuerdes, ¿Hay alguno que impactara en el área?**

-La modificación del primer piso para mí tiene dos etapas, una que tiene que ver con el origen de esa modificación y lo que implicó como pérdida de espacio expositivo para el Museo y agregaría de estancamiento del espacio expositivo, que no está asociada a la gestión de Cardillo, sino de Alonso que fue quien arrancó con eso. Esa remodelación implicó la pérdida de un auditorio para el Museo, que, si bien ahora lo compartimos con la Asociación de Amigos, dentro del Museo el auditorio se perdió y tenía una programación continua, superinteresante, en cada gestión particular pero continua.

Eso fue un cambio que también modificó nuestro formato de trabajo porque esa modificación estuvo pensada como un espacio de muestras permanentes, no de muestras transitorias (como sucede en parte ahora), entonces en su momento era un cambio de planteo o reducción de tiempos de trabajo. En cuanto al aspecto político que tuvo la inauguración, no nos afectó más que en el trabajo, en el momento que -político o no- lo hubiéramos tenido que hacer igual, no influyó.

El arancelamiento no modificó sustancialmente mi área porque va por un carril bastante ajeno, nos puede afectar en tanto y en cuanto nos sume o reduzca presupuesto, pero el dinero de la entrada de ese momento no repercutía en el presupuesto que era asignado a Museografía, con lo cual, podía variar en la cantidad y, tal vez, perfil del público, pero no específicamente en Museografía.

Nuestra relación con el público es a través del trabajo que mostramos y no hay contacto directo, más allá de consultas específicas, pero no directo como atención al público, educación, guardias de sala, entonces, no nos modifica en lo más mínimo. El dinero del ingreso arancelado se iba para gastos que nunca eran para Museografía, en ese aspecto tampoco influyó de ninguna manera.

**-Finalmente, ¿hay algo que puedas destacar en cada período?**

-No hay demasiadas variantes, incluso abstrayéndome de mi área, se puede ver una diferencia de discursos hacia afuera, pero el Museo -por ser este Museo, imagino que es distinto en museos de menores recursos- es una estructura que funciona al tener un presupuesto propio, sea mayor o menor, pero en general pareja entre las gestiones. Puede haber una bajada de línea de algún pedido específico de alguna muestra, como en todos los gobiernos desde que entré hasta ahora, pero no noté un cambio radical de discurso o de manejo.

Por otro lado, es cierto que a partir de los concursos de directivos hubo una continuidad entre un gobierno y otro, por lo menos eso sucede ahora con Andrés, entonces hay un lineamiento que se continuó más allá de los partidos.

No diría que el Museo es independiente, pero es una estructura que funciona más allá del gobierno, puede ser usado como centro neurálgico o no según el gobierno, pero siempre funciona. El Museo tiene su lugar que mantiene a lo largo de las gestiones y en ninguna quedó totalmente relegado -en los últimos 20 años al menos-, aunque no sea siempre la estrellita de cultura como lo fueron el CCK o el Museo del Bicentenario en su momento. Pero por la colección que tiene es una institución destacada y eso es indudable, entonces más allá de los matices no noto diferencias demasiado notorias, no desde mi punto de vista.

## **Entrevista - Mabel Mayol**

Licenciada en Historias de las Artes y coordinadora del Área de Extensión Educativa del museo.

### **-Hola Mabel, quisiera comenzar por tu trayectoria en el Museo.**

-Estoy a cargo del área de Extensión Educativa en el Museo desde el 2006, pero trabajé en el área desde que entré en el '86, desde el '87 con concurso.

### **-Y dentro del período 2011-2019, a través de las gestiones de esos años, ¿dirías que se modificó la estructura o el organigrama en el área?**

-Las gestiones las viví estando a cargo del área, que históricamente dependía de la Dirección Artística. Pero en la gestión de Marcela Cardillo, ella trae a Martín Reydó, que era su mano derecha y asesor, y a partir de ahí hubo un cambio muy grande en el área porque esa gestión consideraba que la comunicación y el contacto con el público era fundamental y Educación tenía un rol importante. Entonces pasamos de depender de la Dirección Artística a depender directamente de él, eso generó un vínculo más fluido y directo. Fue una gestión que demandaba mucho, me decían que para la cantidad de cosas que iban a pedirme iba a necesitar gente y fue la primera vez de todos los años que estuve acá que tuve la oportunidad de hacer ingresar personal al área mediante entrevistas y selección de perfil. Priorizamos a personas que ya estuvieran recibidas y algunos estudiantes, incluso se empujaron pases de otras instituciones que estaban trabados. Ese fue un refuerzo importante porque éramos un plantel de personas con trayectoria, pero necesitábamos un refuerzo de gente para preparar y reformular. Ese fue un cambio muy importante en nuestra área concretamente.

### **-En ese caso hubo una decisión activa de reforzar el recurso humano del área, con la particularidad, además de poder hacer una selección de perfil.**

-Sí, y durante esa misma gestión ingresó una chica inglesa que daba visitas en inglés para extranjeros -eso no dependía de nosotros, lo gestionó Reydó-, pero era otra prueba del apoyo al aspecto educativo del Museo. Aunque hubo una discrepancia mía al respecto porque desde mi punto de vista, si estamos en el cono sur tendría que haberse priorizado el portugués por sobre el inglés.

### **-¿Cómo impactó esta gestión en términos programáticos?**

-Lo que no te cuento es la parte en la que nos exigieron mucho, llevamos adelante varios programas y en simultáneo como "Al solcito" en dónde se trabajaba en el parque con actividades para chicos y familias. Reydó buscaba también al público joven con propuestas que salieran del marco y ahí surge su alianza con Santiago Villanueva, que llevó adelante el programa de los Bellos Jueves. Otra propuesta, que surgió de Marcela Cardillo, fue la de ir al Garrahan, se realizó una tarea conjunta con Silvia Pietanesi -que es Atención al Paciente del Hospital- y empezamos a tener una actividad mensual para ir al Garrahan con distintas actividades. Una es el programa "El museo los visita" y también ir a contar cuentos, era una actividad diferente cada mes y así la sostuvimos hasta que terminó la gestión. Pero es una relación que seguimos con Silvia hasta el día de hoy e incluso empezamos a retomar el programa este año.

El programa "El museo los visita", si bien ya existía desde el 2007/2008, en el 2012 empieza otro espectáculo de miradas. El programa consiste en ir a escuelas públicas y hacer

actividades con los chicos relacionadas con la colección del Museo, pero por cuestiones presupuestarias siempre íbamos a las de la Capital. Tratábamos de ir una vez por mes al Gran Buenos Aires, por lo general con el apoyo presupuestario de la Asociación de Amigos del Museo, pero en un momento la Asociación de Amigos estaba muy enfrentada con Cardillo y no daban los fondos para las cosas. La respuesta de Cardillo a esto fue lograr que el Ministerio de Cultura pagara un micro por lo menos una vez al mes para poder ir a escuelas públicas de la provincia. Después por inconvenientes internos del área lo dejamos de hacer, pero lo llamativo es que nunca nos exigieron recuperar ese programa y creo que eso es muy sintomático.

**-Ya que mencionamos un poco presupuesto: a lo largo de los años hubo fluctuaciones, en ambas gestiones subió y bajó, uno de los picos está relacionado a crisis globales y otro con el cambio de secretaría, que también impacta. ¿Notaste en algún momento esto en el área?**

-Nosotros tenemos la fama de no pedir mucho presupuesto, tratamos de arreglarnos con presupuestos que no son siderales, las veces que hemos pedido mayores presupuestos y soñamos con algo tan grande, estuvo vinculado al taller. Pero si nos niegan algún recurso, tenemos la flexibilidad de armar otra cosa y salir del paso, creo que es algo que otras áreas no pueden hacer. Entonces, en ese sentido, nos tenemos que ir acomodando a las fluctuaciones de lo que hay para poder hacer la actividad.

Las actividades se dan siempre, pero con la salvedad de que, si nos piden una actividad específica, el presupuesto será en función de lo que nos solicitan, entonces se sobreentiende que tiene que estar cubierto de alguna manera. Siempre se buscan alternativas para conseguir los fondos que, insisto, nunca son siderales.

Con respecto a los recursos con los que cuenta el área, algo significativo fue lo sucedido con el taller. En el pabellón de exposiciones temporales había un espacio disponible que fue dividido para crear el taller de actividades del área educativa y la tienda de la Asociación de Amigos. El taller fue impulsado por la gestión de Cardillo y cumplía con requisitos que desde el área habíamos solicitado, como el hecho de que fuera vidriado, así los padres podían ver desde afuera las actividades que se hacían con los chicos, se respetó la selección de mesas y sillas que sugerimos y hasta la diagramación del espacio que habíamos propuesto, se nos tuvo en cuenta para su conformación integral.

Al principio el tamaño del taller era equivalente al de la tienda de la Asociación de Amigos, pero cuando las tensiones fueron cada vez mayores, la última estocada de Cardillo fue achicarles la tienda y agrandar el taller.

Era evidente que mantener y sostener la visibilidad de ese taller también era algo importante para esa gestión, pero el que ríe último ríe mejor, porque ahora nadie puede utilizar ese espacio porque está en reforma, y esta gestión le dio una sala de exhibiciones para la tienda de la Asociación y nosotros no tenemos taller.

Como área tenemos una condición que nos permite permear mejor las diferentes gestiones, nuestras actividades pueden ser muchas y la mayor parte son llevadas adelante de manera autogestionada. Es organizar los recursos humanos, las grillas de horarios y el público destinatario -que es amplísimo- y tenés que buscar el modo de como querés llegar a él.

El problema es el vacío que se genera cuando no te piden nada, pero por lo general nos acomodamos a las propias inquietudes que surgen del grupo que es muy vocacional, si bien tenemos distintas formaciones, todos tenemos la camiseta muy puesta de esto.

**-En principio, en la gestión 2016-2019 pareciera tener menos influencia, en contraste a la gestión de Marcela Cardillo, que se reconocía en un contexto, en donde había una línea muy clara y todo tenía que estructurarse a esa línea que la trascendía a ella.**

-Algo que voy a destacar y que tiene relación directa con mi área es lo que sucedió con la página web del museo. En la época de Cardillo y a pedido de ella, se había creado una sección que se llamaba “para los más chicos” y era una pestaña exclusiva para contenido relacionado con material educativo. Se contrató personal especializado para cargar los contenidos que le dábamos y programas los juegos interactivos. Eso luego se discontinuó, actualmente pedimos micrositio para que la parte de educación se pueda visualizar más fácil. Hoy la sección *publicaciones* solo tiene los catálogos, entonces para llegar a los contenidos educativos para docentes y/o familias el recorrido web es más engorroso, hay que entrar a la parte de visita de escuelas y recién ahí encontrás los títulos.

Esto da cuenta de una diferencia notable del lugar que se les da a los contenidos y cómo se jerarquizan los textos.

Pero, así como comento esto, también hay que mencionar que bajo la gestión de la Dirección Artística actual, de Mariana Marchesi de la gestión de Duprat, se dio mucho apoyo a la perspectiva de género. Se impulsó el conversatorio de mujeres, hay una mirada de la historia del arte definida bajo la perspectiva de género y se traduce en varias propuestas educativas como la señalización de las obras de artistas mujeres y también con el micrositio de la muestra “El canon accidental”. Esa línea vinculada a la lectura feminista de la historia del arte o de reivindicación a las figuras de estas mujeres es algo explícito y político de Mariana, que está apoyada por la parte gubernamental actual. El texto que hicimos sobre violencia de género “Ni ninfas ni sorprendidas” también tuvo oportunidad de ser publicado siguiendo esa línea.

**-Una medida que en su momento fue reivindicada por la gestión que la impulsó, fue el arancelamiento de las exposiciones temporales. ¿Dirías que tuvo un algún impacto en tu área y de qué manera?**

-La postura compartida por, creo yo, la mayor parte de los compañeros es la de defender la gratuidad. Pero más allá de nuestra postura, el arancelamiento era para las muestras temporarias y cuando hacíamos actividades, por ejemplo, para las familias se las reunía siempre en el hall central y teníamos que pasar sí o sí por el pabellón temporal que era arancelado para llegar al taller con actividad gratuita. Entonces entrábamos todos juntos con el público y nos plantábamos con las personas que cobraban la entrada para decir que venían con nosotros y que pasábamos sin pagar.

**-Sorteaban la medida buscando que no interrumpa con sus cronogramas y las dinámicas de actividades. ¿Y notabas algún cambio de dinámica en el público?**

-En general no, porque el público que viene muchas veces incluso se sorprende de la gratuidad. Pero yo siempre les decía: “¿Ustedes piensan que esta muestra se pudo traer porque están pagando la entrada?”. Desde la buena fe, piensan que están contribuyendo y que eso marca el esfuerzo, pero nosotros dependemos la gratuidad en cosas más complicadas

como son los talleres, entendemos que es para todos y es el Museo el que provee los elementos, eso siempre lo tenemos muy claro.

**-¿Hay algo que te gustaría agregar y que no te haya consultado?**

-Algo para mencionar es el tenor de los contenidos de las muestras, porque no siempre es tan lineal. En la gestión Cardillo era evidente una línea de hacer cosas por determinados artistas y determinadas líneas, por ejemplo, *La obra americana* que curó Roberto Amigo con una reivindicación latinoamericana. Se hicieron exposiciones temporales con un gran contenido político, sin reparo en ser neutral. Esto le costó muchas tensiones con la Asociación de Amigos que, un día descubrimos que habían tirado los catálogos de *La obra americana*, tuvieron todo ese encono de no valorar el material.

La gestión que le continúa, de Andrés Duprat, tiene mayor énfasis en exposiciones individuales de artistas consagrados y en las exposiciones internacionales. Pero se ha fluctuado con muestras, como la de Carlos Alonso, *Pintura y Memoria*, que, si bien fue una propuesta del área de Investigación, su contenido no tiene ninguna neutralidad y la apoyaron. Me parece interesante que se haya hecho, sobre todo, en un contexto en el que se retomaron debates de la dictadura que todos creíamos saldados. En ese sentido, muchas veces las gestiones del Museo van por su propio carril.