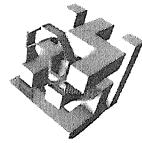
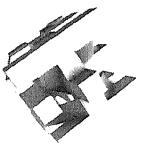


THOMAS W. LENTZ
Colecciones/ Collections



Director of the Elizabeth and John Moors Cabot from Harvard University Museum of art.



Una propuesta simple y necesaria: la expansión del papel del museo de arte para la Universidad de Harvard

En años recientes, la percepción pública que se había tenido por mucho tiempo acerca de qué son los museos de arte, cuál es su propósito y quiénes son su público y sus usuarios, se ha desquiciado por completo. Hoy en día, estos son mucho más complejos y fluidos, y no tienen coherencia alguna. De hecho, ¿cuál es el propósito que los museos de arte tienen hoy en día para sus diversos públicos?

Esta incertidumbre implica nuevos retos y hace que cada vez haya más cambios y tensiones a lo largo de diversos campos operativos y de intereses programáticos en los museos. Hoy en día, las presiones financieras, las nuevas consideraciones éticas y legales, y el incremento en la diversidad de públicos que tienen nuevas necesidades y quieren cosas diferentes son lugares comunes que representan un reto tanto para los directores de los museos, como para su personal¹. Resulta irónico que, cada vez con más frecuencia, haya que preguntarse acerca del lugar que ocupan las colecciones permanentes en este nuevo rompecabezas, dado que, supuestamente, estas son la razón por la que existen los museos. Lo que resulta preocupante

¹ Es posible encontrar una introducción útil a los problemas económicos de los museos de arte y la presión que estos ejercen sobre sus misiones, sus operaciones y su personal se puede encontrar en *The Economics of Art Museums*, Ed. Martin Feldstein (Chicago y Londres: University of Chicago Press, 1991). Los problemas éticos y legales, y las expectativas del público son el tema de "America's Museums", Vol. 128, Número 3, en *Proceedings of the American Academy of Arts and Sciences*, Verano, 1999.

¹ A useful introduction to economic issues and the pressures they exert on art museum missions, operations and staffs is found in *The Economics of Art Museums*, ed. Martin Feldstein (Chicago and London: University of Chicago Press, 1991). Ethical problems, legal issues and audience expectations are addressed in "America's Museums".

A Simple and Necessary Proposition: An Expanded Role for the Art Museum at Harvard University

In recent years, long-standing public perceptions of art museums, their purposes, even their audiences and users, have become completely unhinged. They are now far more complex, in flux, and not at all consistent. What actually is the purpose of an art museum today for its many constituents?

New challenges are implicit in this uncertainty, forcing ever more changes and tensions on art museums across several areas of operations and programmatic interests. Financial pressures, new ethical and legal considerations, and more diverse audiences with new needs and demands are all now commonplaces that challenge museum directors and staffs¹. Ironically, a question asked with increasing frequency is where do permanent collections — the putative reason museums exist — fit into this new puzzle?

What is cause for concern in this new equation is that permanent collections are now often overshadowed and even marginalized, an impression only reinforced by museum marketing campaigns that emphasize temporary loan exhibitions.

Presumably and reflexively building on the eighteenth-century European ideal, art museums collect to increase knowledge and



en esta nueva ecuación es que, ahora, las colecciones permanentes quedan a la sombra y son hechas a un lado, y las campañas de marketing con las que los museos promueven las exposiciones temporales hechas a base de préstamos sólo refuerzan esta impresión.

Si pensamos en los términos del ideal europeo del Siglo XVIII, supuestamente los museos de arte coleccionan para incrementar el conocimiento, para entender mejor al mundo, a nosotros mismos, y al papel que despeñamos en él². Sin embargo, hoy en día, el uso que, de hecho, se le da a las colecciones permanentes en la mayor parte de los museos de arte no siempre corresponde a esta noción. En teoría, las colecciones son una fuente interna que ofrece material para la investigación, las publicaciones, las exposiciones y la programación y, por tradición, son ellas las que han representado el valor y la valía de los museos, su “fuerza”. De hecho, hoy en día, cuando uno pasea por las salas permanentes de muchos de los museos importantes de Estados Unidos se encuentra con espacios vacíos y con grupos de personas aislados — y lo más probable es que estos grupos estén en las salas de exposiciones temporales. Para el público, es frecuente que las colecciones permanentes estén descuidadas y poco interpretadas, que al parecer, éstas no formen parte de los recorridos en los que el museo se enfoca y a los que les presta una mayor atención. Y mientras que los efectos de este cambio han sido sutiles y graduales, en un sentido histórico representan una inversión significativa del propósito que los museos de arte tuvieron para el público en sus orígenes³.

¿Por qué ha ocurrido esto? No es un secreto que adquirir una colección suele ser caro y difícil, y que mantenerla también resulta caro. En muchos museos la colección ocupa la mayor parte de los espacios físicos, sin importar el hecho de que, en ocasiones, esta supuesta fuerza central a veces es tratada casi como algo secundario. Las razones para este conjunto de circunstancias son complejas, pero una explicación recurrente e inevitable es que muchas veces no satisface muchos de los requisitos contemporáneos de los museos de arte: a diferencia de las exposiciones temporales especiales, los restaurantes, las tiendas y muchos programas públicos, las colecciones permanentes no suelen generar grandes ingresos, ni atraer a un público numeroso.

Mientras que esta es una realidad que va en aumento para los grandes museos públicos ¿qué pasa con los museos universitarios de arte? ¿Estas instituciones operan de manera diferente? ¿Tienen ciertas fortalezas y ventajas fundamentales de las que carecen sus contrapartes más grandes? De hecho, las respuestas son sorprendentemente claras. Los museos de arte de las universidades operan desde sistemas más grandes y poderosos —las universidades— que están dedicados a la investigación, la educación y el conocimiento; están muy protegidos de ciertas realidades que son las que impulsan

²Para obtener un recuento eficaz de los orígenes y el desarrollo de varios de los museos más significativos de Inglaterra y Estados Unidos, así como de las ideas y las intenciones que estaban presentes al momento de su fundación se puede consultar Art Apart: Art Institutions and Ideology across England and North America, ed. Marcia Pointon (Manchester y Nueva York: Manchester University Press, 1994). También ver: The Formation of National Collections of Art and Archaeology, Ed. Gwendolyn Wright, Studies in the History of Art, Center for Advanced Studies in the Visual Arts (Washington, D.C.: National Gallery of Art, 1996).

³En las últimas décadas se ha incrementado el número de textos críticos que tratan acerca de estos temas, en los que se estudia a los museos desde el punto de vista de diversas disciplinas. Un panorama reciente se puede encontrar en Grasping the World: The Idea of the Museum. Donald Preziosi and Claire Farago, eds. (Aldershot, Inglaterra: Ashgate, 2004).



understanding of ourselves, the world and our role in it². But the ways permanent collections are actually used today in most art museums does not always conform to that notion. In theory, they are an internal source material for research, publications, exhibitions and programming, and traditionally have represented the worth and value of a museum, their “strength”. In reality, to wander through the permanent galleries of many major art museums in the U.S. today is to encounter empty space and sparse crowds – and the larger crowds are more likely to be found in the special exhibition galleries. For the public, permanent collections are often neglected, under-interpreted and seemingly off the main pathways of museum attention and focus. And while its effects have been subtle and gradual, historically this represents a significant inversion of an art museum’s original purpose for the public³.

Why is this the case? It is no secret that collections are often expensive and difficult to acquire, and certainly expensive to maintain; they occupy the majority of the physical spaces of most museums, regardless of the fact that this supposed core strength is treated at times almost as an afterthought. The reasons for this set of circumstances is complex, but a recurring and unavoidable explanation is that they simply do not satisfy many of the contemporary requirements for art museums: unlike temporary special exhibitions, restaurants, shops and many public programs, permanent collections do not normally generate large audiences or revenue.

While this is an increasing reality for the large public museums, what about university art museums? How do these institutions, if at all, operate differently? Do they have certain fundamental strengths and advantages their larger counterparts lack? The answers are actually strikingly clear.

University art museums operate from within larger, more powerful systems – universities – dedicated to research, education and knowledge; they are largely sheltered from certain realities that drive and even bedevil other museums, such as attendance and revenue generation; and, one could maintain, they should, and often do, use their collections in different ways. In addition, they collect for one primary purpose: education. University art museums seek both representative examples and unique insights into the visual development of human knowledge and creativity for the purpose of fostering critical looking and thinking skills. They collect for students, faculty, their communities, and their own intellectual and research purposes, and build those collections through purchase (although that capacity is usually limited), gifts and bequests (all the while remaining wary of becoming an easy tax break or a dumping ground for alumni), but they above all teach with the collections. Art museums in an academic context teach in ways that the rest of the university can not. As the embodiments of ideas, values, traditions

² An effective recounting of the origins and development of a number of significant art museums in England and North America, and which also explores founding ideas and intentions, can be found in *Art Apart: Art Institutions and Ideology across England and North America*, ed. Marcia Pointon (Manchester and New York: Manchester University Press, 1994). See also *The Formation of National Collections of Art and Archaeology*, ed. Gwendolyn Wright, *Studies in the History of Art*, Center for Advanced Studies in the Visual Arts (Washington, D.C.: National Gallery of Art, 1996).

³ These issues have been well rehearsed in an ever-burgeoning body of critical literature compiled over the last few decades as museums have been re-thought from a number of disciplinary perspectives. A recent overview can be found in *Grasping the World: The Idea of the Museum*. Donald Preziosi and Claire Farago, eds. (Aldershot, England: Ashgate, 2004).

a los otros museos, e incluso resultan una maldición para ellos, tales como la afluencia de público y la generación de ingresos. Uno también podría sostener que estos deberían usar sus colecciones de otra forma y que, por lo general, lo hacen. Además, coleccionan con un propósito principal: la educación. Los museos universitarios de arte buscan tanto ejemplos representativos como ideas únicas en el desarrollo visual del conocimiento humano, así como en el de su creatividad, a fin de fomentar la capacidad crítica y la de pensamiento. Éstos coleccionan para los estudiantes, los docentes, y para sus comunidades, así como para sus propios fines intelectuales y de investigación; y constituyen sus colecciones a partir de adquisiciones (aunque esa capacidad suele estar limitada), regalos y donaciones (si bien tienen que permanecer atentos a la posibilidad de volverse una forma fácil de obtener exenciones fiscales o de convertirse en un tiradero de los ex alumnos), pero sobre todo enseñan con las colecciones. En un contexto académico, los museos de arte enseñan de una manera en la que el resto de la universidad no puede hacerlo. Las obras de arte —en tanto que encarnan ideas, valores, tradiciones y actitudes— transmiten información y conocimientos de una manera en la que nunca podrán hacerlo los textos y los números, y esta capacidad tan especial los hace recursos educativos sin parangón.

96

Y si el principal propósito de estas colecciones es que sirven para la enseñanza, entonces ¿quiénes son los públicos?

Propiamente, entre los diversos públicos de los museos universitarios, los estudiantes siguen siendo el primero de ellos, no sólo por la función que los museos tienen en el aprendizaje, sino porque en sus mentes jóvenes la mirada crítica y la capacidad de pensar aún se pueden desarrollar a la par. Los académicos también representan un elemento clave para la operación, las metas y las estrategias de los museos universitarios de arte, no sólo para establecer los objetivos de investigación y docencia, sino porque pueden enviar a los estudiantes a los museos de manera directa y activa por medio de los requisitos curriculares. Aun así, es frecuente que los académicos permanezcan distanciados de los museos de arte, que la función que éstos pueden tener en la educación superior no les interese, pues el prejuicio alfa-numérico aún prevalece en muchos ámbitos de la academia⁴. Una realidad dominante en muchos campi es que los académicos no conocen los recursos del museo de arte, sus programas y el potencial que tienen como herramientas didácticas y pedagógicas. Por último, la comunidad también tiene una importancia evidente. Aunque por lo general los programas y la agenda de los museos universitarios están definidos por los estudiantes y los académicos, éstos suelen tener una función híbrida: son, a la vez, instituciones de enseñanza y museos comunitarios. Las comunidades esperan que las universidades —que muchas veces son los motores económicos

⁴Este prejuicio consiste en pensar que, en un contexto académico o, en especial, universitario, las obras de arte son una fuente de información dudosa o poco válida, puesto que no están configuradas como textos o números.



and attitudes, works of art convey information and knowledge in ways that texts and numbers never can, and this unique capacity makes them unparalleled educational resources.

And if the primary purpose is to teach from the collections, then who are the audiences? Students appropriately remain the first among equals of university art museum audiences, partially given the important role they play not just in learning, but in the general development of young minds, where critical looking and thinking skills can develop in tandem. Faculty also represent a key element in the operations, goals and strategies of university art museums, not simply for research and teaching purposes, but because they can actively direct students to the museum through curricular requirements. Yet faculty often remain aloof and even uninterested in the role an art museum can play in advanced education – the “alpha-numeric bias” still prevails in many academic environments⁴. A dominant reality on many campuses is that faculty are often unaware of art museum resources, their programs and their potential as didactic and pedagogical tools. Finally, the community is also of obvious importance. Students and faculty generally drive the agenda and program, yet many university art museums have hybrid roles as teaching institutions and as community museums. Communities expect universities, often the dominant economic and social engine in their environment, to provide certain services and benefits, not theleast of which is serving as a facilitator for life-long learning. Universities, mindful of this expectation, in turn often use art museums to further political, social and economic agendas with communities.

⁴The notion that visual works of art, since they are normally not configured as texts or numbers, are somehow considered suspect or devalued as sources of knowledge and information in an academic, specifically university, context.

⁵See James Cuno, “Edward W. Forbes, Paul J. Sachs, and the Origins of the Harvard University Art Museums,” in Harvard’s Art Museums: One Hundred Years of Collecting (New York: Harry N. Abrams, Inc., 1996, pp. 11-35.). A valuable and concise history of the Busch-Reisinger Museum is found in Peter Nisbet, Busch-Reisinger Museum: History and Holdings (Cambridge: Harvard University Art Museums, 1991), as well as The Busch-Reisinger Museum, Harvard University Art Museums, ed. Peter Nisbet, with an essay by Joseph Leo Koerner (Cambridge and London: Harvard University Art Museums in association with Scala Publishers Ltd., 2007).

These dynamics have profoundly informed thinking at the Harvard University Art Museums as they plan for the future. Their current manifestation embraces the increasingly intertwined trajectories of three separate museums, each with their own distinctive histories, philosophies and collections, some more defined and coherent than others. The Fogg Museum of Art, founded in 1895, the largest and best-known of the three museums, is the home of the Art Museums’ European and American collections. The Busch-Reisinger Museum of Art, established in 1905, focuses on the art of the Germanic countries, while the founding of the Arthur M. Sackler Museum in 1985 gave a new home to Harvard’s extensive collections of Ancient and non-Western art⁵.

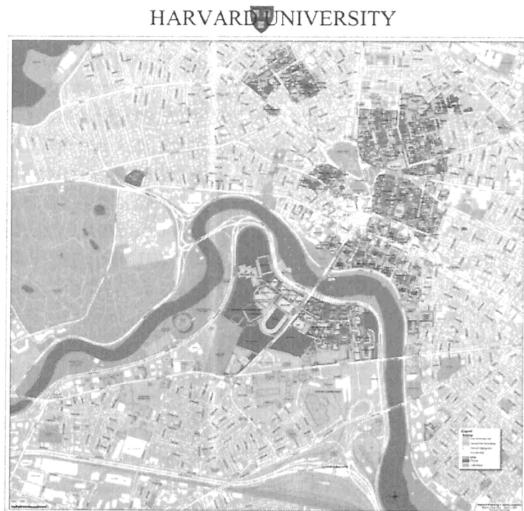
With three separate art museums under a single administrative umbrella, the institution faces considerable physical, intellectual and programmatic challenges as it attempts to reinvent itself. Over the last three years planning has been underway for a fundamental renovation, expansion and transformation of its physical facilities, all taking place against the larger background of Harvard’s planned expansion of its campus into Allston (fig. 1) across the Charles River opposite Cambridge⁶. Considerable thought has been given to what makes



y sociales en su entorno—, ofrezcan ciertos servicios y beneficios, entre los cuales la función de facilitadoras de una educación continua no es el menos importante. A su vez, las universidades, conscientes de estas expectativas, suelen usar los museos de arte para impulsar agendas políticas, sociales y económicas con las comunidades.

Estas dinámicas han conformado profundamente el pensamiento de los Museos de Arte de la Universidad de Harvard en sus planes para el futuro. Su manifestación actual retoma las trayectorias cada vez más estrechamente unidas de tres museos diferentes, cada uno con su propia historia, su filosofía y sus colecciones, de los cuales algunos son más definidos que otros. El Museo de Arte Fogg, fundado en 1895, que es el más grande y conocido de los tres, alberga la Colección Europea y la Colección Estadounidense de los Museos de Arte. El Museo de Arte Busch-Reisinger, establecido en 1905, se concentra en el arte de los países germánicos; mientras que la fundación del Museo Arthur M. Sackler en 1985 le dio un nuevo hogar a las grandes colecciones de arte antiguo y no occidental de Harvard⁵.

Al intentar reinventarse y teniendo tres museos de arte diferentes bajo un mismo paraguas administrativo, la institución en frenta grandes retos en el sentido físico, intelectual y programático. En los últimos tres años se ha llevado a cabo la planeación para renovar, ampliar y transformar de manera fundamental sus instalaciones físicas en el marco de una ampliación más grande que contempla la extensión del campus hasta Allston al otro lado del Río Charles, frente a Cambridge⁶.



(fig.1)

⁵Ver James Cuno, "Edward W. Forbes, Paul J. Sachs, and the Origins of the Harvard University Art Museums," en Harvard's Art Museums: One Hundred Years of Collecting (Nueva York: Harry N. Abrams, Inc., 1996, pp. 11-35.). Para obtener una valiosa historia del Museo Busch-Reisinger se puede consultar: Peter Nisbet, Busch-Reisinger Museum: History and Holdings (Cambridge: Harvard University Art Museums, 1991), o bien el ensayo de Joseph Leo Koerner en The Busch-Reisinger Museum, Harvard University Art Museums, Ed. Peter Nisbet (Cambridge y Londres, coedición de Harvard University Art Museums y Scala Publishers Ltd., 2007).

⁶El Plan Maestro Institucional del Campus Allston de la Universidad de Harvard se puede encontrar en: <http://allston.harvard.edu/imp/imp.htm>, o en la página de la Allston Initiative de Harvard (<http://allston.harvard.edu/ai.htm>).



(fig.2)

it distinctive as an art museum, what are the sources of its strength, and what it can do as a university art museum that larger public museums often have little interest in doing. This transformation will involve not simply physical changes, but also a significant shift in both operating model and philosophy.

The Art Museums rightfully view themselves as a powerful resource for Harvard, one that can and should play an important role in the University's educational mission. The historical reality, however, is that it has rarely been perceived as that; in fact, it remains a vastly underutilized asset. Ultimately, a central question for Harvard is how does a great university take advantage of this great asset for its students, faculty, and the communities that surround it.

The capabilities of the Art Museums are both extensive and complex. The Fogg, the Busch-Reisinger, and the Sackler are highly regarded and well-established. Currently clustered at the edge of Harvard Yard, the Art Museums also have important physical linkages both with the Fine Arts Library and the department of the History of Art and Architecture. Its mission is focused on object-based teaching, research and education, with large elements of the curatorial staff and part of the conservation lab teaching in some capacity⁷. Not viewed simply as a repository or treasure house, the Art Museums function as an independent and coordinate site of scholarship, an arena for ideas not duplicated elsewhere in the University. Despite this specific academic charge, it remains something of a hybrid, serving as a museum for both the Cambridge and greater Boston communities, audiences that are, depending on one's perspective, viewed as both separate from or indistinguishable from the university audience. With more than two dozen curators, some fifteen conservators and conservation scientists as well as another dozen training and research fellows on an annual basis, the Art Museums possess considerable intellectual and research strength. Four research centers are also under its aegis: the Straus Center for Conservation, the first art museum conservation laboratory in the United States (fig. 2); the Archaeological Excavation of Sardis (an ancient site in Western Turkey); the Center for the Technical Study of Modern Art; and the Harvard University Art Museums' Archives⁸.

⁶ Harvard University's Allston Campus Institutional Master Plan can be found at <http://allston.harvard.edu/imp/imp.htm>, on Harvard's Allston Initiative web site (<http://allston.harvard.edu/ai.htm>).

⁷ See James Cuno, Defining the Mission of the Academic Art Museum. Occasional Papers, Harvard University Art Museums, Winter, 1994.

⁸ The role of the research centers is cogently summarized on the Harvard University Art Museums' web site under "research" at www.artmuseums.harvard.edu.

The most critical and central resource, however, remains the permanent collections, with more than 260,000 objects (figs. 3-4). While not encyclopedic or comprehensive, the collections are distinguished by great range and profound depth in a number of collecting areas, with few rivals among world university collections and considered one of the great institutional collections in the United States⁹. It has always been viewed internally, however, as a "working collection", one of the highest order, and is constantly interacted with by curators, conservators, conservation scientists, students, faculty, researchers and fellows.



Se ha pensado mucho en qué es lo que lo distingue como museo de arte, en de dónde proviene su fuerza y en qué puede hacer, como museo de arte universitario, que los museos públicos más grandes no suelen estar interesados en hacer. Esta transformación no sólo implicará simples cambios físicos, sino también una modificación significativa de su modelo operativo y de su filosofía.

De manera legítima, los museos universitarios se ven a sí mismos como un poderoso recurso para Harvard, uno que puede y debe desempeñar un papel importante en la misión educativa de la Universidad. Sin embargo, la realidad histórica es que rara vez han sido percibidos como tales; y, de hecho, siguen siendo un bien subutilizado. Finalmente, una cuestión central para Harvard es preguntarse cómo una gran universidad puede aprovechar un bien tan importante como este en beneficio de sus estudiantes, de sus académicos y de las comunidades que la rodean.

Las capacidades de los museos de arte son, a la vez, extensas y complejas. El Fogg, el Busch-Reisinger y el Sackler son instituciones muy respetadas y bien establecidas.

Actualmente, los museos de arte se encuentran juntos, a un costado del Harvard Yard, donde también tienen vínculos físicos importantes con la Biblioteca de Bellas Artes y con el departamento de Historia del Arte y la Arquitectura. Su misión se enfoca en la docencia, la investigación y la educación basada en objetos, y muchos de los elementos que forman parte de la planta curatorial, así como algunos de los miembros del laboratorio de conservación, se dedican a la docencia de una manera u otra⁷. Los museos de arte son vistos como algo más que un simple depósito o una bóveda llena de tesoros, pues funcionan como un lugar independiente desde el que se coordinan las inquietudes académicas, un territorio en el que se generan ideas que no están duplicadas en ninguna otra parte de la Universidad. A pesar de esta carga académica específica, siguen siendo una especie de híbridos que funcionan como museos para las comunidades de Cambridge y Boston. Dependiendo del punto de vista, estos públicos se pueden considerar idénticos a los de la universidad, o diferentes de ellos. Con una planta de más de dos decenas de curadores, alrededor de quince conservadores y científicos de la conservación, así como otra decena de servicios sociales y becarios al año, el museo de arte tiene una fuerza considerable en términos intelectuales y de investigación.

El museo también coordina cuatro centros de investigación: el Centro Straus para la Conservación (Straus Center for Conservation), que fue el primer laboratorio de conservación en un museo de arte en los Estados Unidos (fig. 2); las excavaciones arqueológicas en Sardis (un sitio antiguo en Turquía occidental); el Centro para Estudios Técnicos



(fig.3)

⁷ Ver: James Cuno, "Defining the Mission of the Academic Art Museum", Occasional Papers, Harvard University Art Museums, Invierno, 1994.

⁸ Un resumen convincente del papel que desempeñan los centros de investigación aparece en la página Web de los Museos de Arte de la Universidad de Harvard bajo la entrada "research" en www.artmuseums.harvard.edu.



At this point, one might well be wondering where the problems lie amidst this embarrassment of riches. Quite to the contrary, the Art Museums at Harvard have considerable and serious challenges, beginning with its physical infrastructure. The popular perception is that the largest museum, the Fogg, simply lacks climate control; the harsh reality is that the physical problems are severe and pervasive in all three museums that they long ago began to negatively impact virtually every aspect of the institution's intellectual, programmatic and operational life. The 1956 Brown Report, commissioned by the University to provide a comprehensive overview of the visual arts at Harvard, actually called for a major renovation of the Fogg — a renovation that has yet to take place¹⁰. Storage facilities are grossly inadequate; with few exceptions, the collections offer extremely limited accessibility; basic support functions are severely deficient, overtaxed, and pose undue risk to collections, staff, and visitors; the buildings are not code compliant or ADA accessible for students, visitors and staff; offices and workplaces are overcrowded and there is a basic lack of visitor amenities. In short, the physical facilities represent a major impediment¹¹.

⁹ James Cuno, et al., *Harvard's Art Museums: 100 Years of Collecting*. Cambridge: Harvard University Art Museums, 1996.

¹⁰ Report of the Committee on the Visual Arts at Harvard University. Cambridge: Harvard University, 1956, pp. 93-95.

¹¹ M. Goodwin, Strategic Outlook and Space Needs Assessment: Harvard University Art Museums (internal document), April 22, 2005, pp. 218-228.

¹² The influential role of the Art Museums at Harvard not only in the general development of art museums, but also in helping to establish art history as a serious academic discipline, is discussed in Kathryn Brush, *Vastly More than Bricks and Mortar: Reinventing the Fogg Art Museum in the 1920s*. Cambridge and New Haven: Harvard University Art Museums and Yale University Press, 2003.

¹³ Thomas W. Lentz, "The Common Path: Possible Futures for Art and Anthropology Museums," *Res: Anthropology and Aesthetics*, vol. 52, autumn 2007 (forthcoming).

The Art Museums also face intellectual, pedagogical, and programmatic deficiencies. Historically regarded as "the" teaching museum in the United States,¹² the reality today is otherwise. Any real ability to effectively display modern and contemporary art is severely constrained by a lack of appropriate exhibition spaces. In addition, the Art Museums present a narrow and selective view of historical visual creativity: African, Latin American, Native American and Oceanic art are essentially absent from the Art Museums' physical spaces and programmatic life¹³. Finally, and perhaps not surprisingly, the Art Museums clearly suffer a serious lack of engagement with students, especially undergraduates.

Against this background, certain questions beyond the more obvious physical challenges have continually surfaced. How can the collections be made far more accessible than in the past? How can they be used for the benefit of all students and faculty, not simply the specialists that always have and always will be trained here? How can the museums work in more cross-disciplinary and collaborative ways, with other Harvard collecting entities as well as with faculties beyond simply art history? And what of the Art Museums' role with the Cambridge and Allston communities? In other words, a recurring dilemma for Harvard is how to better position and physically rationalize the Art Museums, especially its permanent collections, for the benefit of the University and all its audiences and users.

To begin to answer those questions, the Art Museums made a series of critical arguments beginning in 2004 to the University administration. By stepping back to assess problems in a comprehensive,



102 del Arte Moderno (Center for the Technical Study of Modern Art); y los archivos del museo de arte de la Universidad de Harvard⁸.

No obstante, con más de 260,000 objetos en su haber (figs. 3-4), las colecciones siguen siendo los recursos más críticos y centrales para ellos. Si bien las colecciones no son incluyentes ni enclopédicas, se distinguen por la amplia gama de campos que cubren, y la profundidad con la que lo hacen, y tienen pocos rivales entre las colecciones universitarias del mundo, siendo consideradas como unas de las grandes colecciones institucionales de los Estados Unidos⁹. No obstante, al interior, siempre han sido vistas como “colecciones de trabajo” del más alto orden, y hay curadores, conservadores, científicos de la conservación, académicos, investigadores y becarios que interactúan con ellas de manera constante.

En este punto, cabría preguntarse que problema podría haber con toda esta abundancia. Por lo contrario, los museos de arte de Harvard tienen retos serios y considerables, empezando por su infraestructura física. La percepción popular es que el museo más grande, el Fogg, simplemente no cuenta con dispositivos de control climático; la dura realidad es que los problemas físicos son tan grandes y extendidos en los tres museos que desde hace mucho empezaron a tener un impacto negativo en casi todos los aspectos intelectuales, programáticos y de operación de la vida de la institución. De hecho, en el Reporte Brown de 1956, que la universidad comisionó a fin de obtener un panorama incluyente de las artes visuales en Harvard, se recomendaba renovar las instalaciones del Fogg –una renovación que aún no ocurre¹⁰. Las bodegas resultan inadecuadas; salvo contadas excepciones el acceso a las colecciones es muy limitado; las funciones de apoyo básico son deficientes, no resultan suficientes y representan un riesgo excesivo para las colecciones, los visitantes y el personal; los edificios no cumplen con los reglamentos ni tienen acceso ADA para los estudiantes, los visitantes y el personal; las oficinas y los lugares de trabajo están demasiado llenos, y hay una falta básica de servicios para los visitantes. En breve, las instalaciones físicas representan un impedimento considerable¹¹.

Los Museos de Arte también enfrentan deficiencias intelectuales, pedagógicas y programáticas. Aunque históricamente han sido vistos como “los” museos para la enseñanza en los Estados Unidos¹², hoy la realidad es otra. Debido a la falta de espacios de exhibición adecuados, éstos no tienen la capacidad de exhibir arte moderno y contemporáneo de manera eficaz.

Además, la visión de la creatividad visual histórica que presentan los Museos de Arte es muy estrecha y selectiva: básicamente, el arte africano, el latinoamericano, el de los pueblos indígenas de Norteamérica y el de Oceanía está ausente tanto de los espacios físicos de los museos de arte como de su programación¹³. Por último, y quizás esto no resulte



(fig.4)

9 James Cuno, et. al., *Harvard's Art Museums: 100 Years of Collecting*, Cambridge: Harvard University Art Museums, 1996.

10 “Report of the Committee on the Visual Arts at Harvard University”, Cambridge: Harvard University, 1956, pp. 93-95.

11 M. Goodwin, “Strategic Outlook and Space Needs Assessment: Harvard University Art Museums” (documento interno), 22 de abril de 2005, pp. 218-228.

12 El tema de la influencia que tuvieron los Museos de Arte de Harvard en el desarrollo de los museos de arte en general, así como en el establecimiento de la Historia del Arte como una disciplina académica será tratado en: Kathryn Brush, *Vastly More than Bricks and Mortar: Reinventing the Fogg Art Museum in the 1920's*, Cambridge y New Haven: Harvard University Art Museums y Yale University Press, 2003.

13 Thomas W. Lentz, “The Common Path: Possible Futures for Art and Anthropology Museums”, *Res: Anthropology and Aesthetics*, Vol. 52, Otoño de 2007 (por publicarse).



strategic, and rigorous way, the Art Museums acknowledged that they had a role fundamentally different than that of a large civic museum, one with a “blockbuster” mentality. It also maintained that its plans did not represent an unthinking expansion, but instead an attempt to embrace a simple goal: put in place physical facilities that match the importance of the mission and collections. As a generator and facilitator of visually-based ideas for research and teaching in many disciplines, the Art Museums have long believed they can teach in different ways with works of art — and that this capability can be exponentially leveraged if physical facilities are in place that can increase access and encourage innovative learning.

An intensive and comprehensive planning process was set in motion, one that was participatory in nature and reached out to partners across campus; it had as its goal certain technical requirements (space needs assessment, space adjacencies study, etc.), and took into account the importance of the current location on the edge of Harvard Yard (in close physical proximity to the art history faculty and the art history library).

This exercise also forced an assessment of strengths and weaknesses. What the Art Museums did not want to lose sight of in this planning initiative is what it considered its core strengths. Chief among these is creating the circumstances for close, intimate encounters, under supervision, with works of art, a learning experience long perceived as an historical hallmark of the Art Museums. These encounters most often occur in study centers, physical arenas where a different type of learning experience takes place, one distinctively different from occurring in a classroom or in exhibition galleries. Learning experiences here are more physical, tangible, interactive and—most important—self-directed, and offer an opportunity to look deeper, differently, and further (fig. 5). In rudimentary form, they currently exist in the Fogg Museum (the Mongan Center, where three paper-based departments work in a collaborative structure) and in the Busch-Reisinger (there not simply paper-based, but multi-media in orientation). These study centers have emerged as keys to future planning for the Art Museums¹⁴.

Over the course of nearly two years, the planning process ultimately yielded the decision to move toward a permanent, two-site operating model, with one foot in the old campus in Cambridge and the other in the new Allston campus. The primary task will be to transform the Harvard Yard site in Cambridge, where all three museums will be consolidated. This site will become for the Art Museums a major teaching and public presentation platform, an integrated balance of exhibition galleries, multiple study centers, classrooms, seminar rooms and the conservation laboratory. What may well be perceived as different about this model is an almost equal prominence placed on both

¹⁴ M. Goodwin, *ibid.*, pp. 51-55

tan sorprendente, los museos de arte sufren claramente de una falta de compromiso con los estudiantes, en especial con los de licenciatura.

En este contexto hay algunas cuestiones que han surgido una y otra vez, y que van más allá de los retos físicos más evidentes. ¿Cómo se puede hacer que las colecciones sean mucho más accesibles de lo que eran antes? ¿Cómo se pueden usar para el beneficio de todos los estudiantes y académicos y no sólo de los especialistas que siempre han sido capacitados en ellos y lo serán? ¿Cómo pueden los museos trabajar de manera más trasdisciplinaria y colaborar con otras de las colecciones de Harvard, así como con otras facultades ajenas a la historia del arte? y ¿Qué hay del papel del museo en relación a las comunidades de Allston y Cambridge? En otras palabras, las cuestiones de cómo posicionarse mejor y cómo tener una mejor distribución física en los museos para beneficiar tanto a la universidad, como a todos sus públicos y sus usuarios, son dilemas que se le han presentado a Harvard de manera recurrente.

A fin de empezar a responder estas preguntas, a principios del 2004 los Museos de Arte le presentaron una serie de argumentos críticos a la administración de la Universidad. Al dar un paso atrás para evaluar los problemas de manera incluyente, estratégica y rigurosa, 104 los Museos de Arte reconocieron que su función era muy diferente de la de un gran museo cívico con una mentalidad inclinada a la producción de exposiciones para un público masivo. También mantuvieron que sus planes de ampliación no habían sido hechos sin pensar, sino que eran un intento por comprometerse con una meta simple: la de tener instalaciones físicas que correspondieran a la importancia de las colecciones y de su misión. En tanto que los Museos de Arte facilitan la generación de ideas basadas en la visualidad para la investigación y la docencia en muchas disciplinas, durante mucho tiempo estos han concebido que las obras de arte permiten enseñar de manera diferente, y que el aprovechamiento de esta capacidad puede incrementarse de manera exponencial si hay instalaciones físicas que puedan aumentar el acceso y fomentar el aprendizaje innovador. Fue entonces cuando se puso en marcha un proceso intensivo de planeación incluyente que, al ser de naturaleza participativa, buscaba establecer vínculos con otras entidades del campus. Éste tenía como objetivo cumplir con una serie de requisitos técnicos (evaluación de necesidad de espacios, estudios de adyacencia, etc. y tomaba en cuenta la importancia que tenía el lugar donde los museos se encuentran en la actualidad, en los linderos del Harvard Yard (cerca de la Facultad de Historia del Arte y de la Biblioteca de Historia del Arte).

Este ejercicio también nos obligó a evaluar cuáles eran nuestras fuerzas y debilidades. En esta iniciativa de planeación, los museos de arte no querían perder de vista aquello que





(fig.5)

exhibition galleries and study centers, one of the latter anchoring each of the three museums in Cambridge. Its intent is to concentrate much of the institution's intellectual and research capabilities at Harvard Yard, the focus of undergraduate life.

105

The second site is to be located across the Charles River in Allston, where Harvard is currently planning its new campus. It is here that the Art Museums can begin to activate Allston, for both the community and for Harvard, as a site for art and cultural activities; central to this initiative will be a concerted effort through more ambitious exhibitions and public programs to engage new audiences and create the capacities and opportunities for exhibition-making that the Art Museums and Harvard currently lack. The Art Museums' Allston facility will have as its most prominent feature expanded exhibition spaces primarily intended for the display and interpretation of modern and contemporary art. Another extraordinary possibility also presents itself to Harvard here. There is a possibility that someday Harvard's Peabody Museum of Archaeology and Ethnology will move into close physical proximity to the Art Museums' Allston facility. Not only would the two museums likely share some physical spaces and functions, but would also have the opportunity to build new bridges across art history, anthropology and archaeology at Harvard – a truly transformative possibility.

The outcomes of this proposed expansion and renovation are manifold. On the old campus, the creation of a transformed site, revolving around expanded exhibition galleries and study centers, that concentrates research and intellectual strengths; on the new campus,



consideraban como sus puntos fuertes. El más importante de ellos es la creación de un entorno en el que es posible tener un encuentro cercano e íntimo con las obras, dando lugar a un tipo de experiencia de aprendizaje que es la que ha caracterizado a los Museos de Arte desde hace mucho tiempo. Por lo general, estos encuentros se dan en los centros de estudio, lugares físicos en los que se experimenta un tipo de aprendizaje que es claramente diferente de aquél que se da en un salón de clases o en una sala de exposiciones. En estos lugares las experiencias de aprendizaje son más físicas, tangibles, e interactivas y, lo más importante, están dirigidas por el alumno mismo, ofreciendo la oportunidad de tener una mirada diferente, más profunda y trascendente. (fig.5) Estos centros ya existen, de manera rudimentaria, tanto en el Museo Fogg (el Centro Mongan —Mongan Center—, en el que tres departamentos basados en papel trabajan en una estructura de colaboración) como en el Busch-Reisinger (ahí no sólo están basados en papel, sino que tienen una orientación multimedia). Estos centros de estudio han emergido como una de las claves para la planeación a futuro de los Museos de Arte¹⁴.

En el transcurso de casi dos años, los procesos de planeación finalmente dieron como resultado la decisión de moverse hacia un modelo operativo permanente con dos sedes, dejando un pie en el viejo campus en Cambridge y otro en el nuevo campus de Allston. La tarea más importante será transformar el sitio de Harvard Yard en Cambridge, en donde se consolidarán los tres museos. Esta sede se convertirá en una plataforma muy importante para la docencia y las presentaciones públicas que llevan a cabo los Museos de Arte, ya que estará integrada por las galerías de exposición, los múltiples centros de estudio, los salones, los cuartos de seminarios y el laboratorio de conservación. Lo que bien podría percibirse como la diferencia de este modelo es que le da la misma importancia a las galerías de exposición que a los centros de estudio, pues cada uno de los museos de Cambridge estará anclado en uno de estos últimos. Esto se hará con la intención de concentrar una parte importante de la capacidad intelectual y de investigación de la institución en Harvard Yard, donde se concentran los estudios de licenciatura.

La otra sede estará situada al otro lado del Río Charles, en Allston, el lugar en el que se planea construir el nuevo campus de Harvard. Será ahí donde los Museos de Arte pueden empezar a activar a Allston como un lugar en el que se ofrezcan actividades artísticas y culturales, tanto para la comunidad como para Harvard. La parte medular de esta iniciativa será concertar esfuerzos por medio de la realización de exposiciones y programas públicos más ambiciosos a fin de atraer a nuevos visitantes, incrementando su capacidad a fin de generar la oportunidad de llevar a cabo exposiciones que ahora no se pueden realizar ni en Harvard, ni en los Museos de Arte. La principal característica de las nuevas instalaciones en Allston será el contar con espacios de

¹⁴ M. Goodwin, Ibídem., pp. 51-55.



a facility that not only provides badly-needed additional space, but which also creates exhibition capabilities with modern and contemporary art never possible in the old campus and that can serve both the University and the Allston community. In the short term, it will raise collection storage and galleries to professional standards, bring staff workplace and public spaces into code compliance, finally provide professional operational support, and, most important, vastly increase the accessibility of the collections for the entire university. In the long term, the Art Museums will serve Harvard in new and different by being more fully integrated with the intellectual and social life of the university. Not only will there be a new capacity for interdisciplinary and collaborative ventures, especially with the Peabody, but an enlarged capacity for object-based teaching and research. In addition, the enhancement and expansion of the study center model offers an enormous opportunity for deeper interaction with the permanent collection by providing new arenas where students and faculty can work across disciplines and unlock the full potential of the Art Museums' holdings.

What ultimately drove the Art Museums along this path was a focus on mission, its role and purpose within the University and, above all, a recognition of the almost limitless potentials of a powerful permanent collection. None of this is meant to suggest that the model described here is specifically applicable to other institutions. What it does suggest, however, is that the simple desire to make far more accessible and interactive the permanent collection can unleash the power of works of art in service to a university's educational mission.

TWL: sae 6/18/07, 6/20/07, 6/21/07, 6/22/07, 6/25/07; 7/24/07; 7/26/07; 7/27/07

I would like to thank Sarah Ewick for her assistance in the preparation of this essay.



mayor tamaño, lo que permitirá exhibir e interpretar obras de arte moderno y contemporáneo. Aquí también habrá otra oportunidad extraordinaria para Harvard. Hay una posibilidad de que, algún día, el Museo Peabody de Arqueología y Etnología de Harvard se mude físicamente a las cercanías de las instalaciones de los Museos de Arte en Allston. No sólo sería probable que ambos museos compartieran algunos espacios físicos y algunas funciones, pero también tendrían la oportunidad de construir nuevos puentes entre la Historia del Arte, la Antropología y la Arqueología de Harvard –una posibilidad verdaderamente transformadora.

Esta renovación de los Museos tendrá múltiples resultados, así como su ampliación. En el viejo campus, la construcción y transformación de las instalaciones que contempla la ampliación de las galerías y los centros de estudio dará lugar a una concentración de la investigación y la producción intelectual; mientras que las instalaciones en el nuevo campus no sólo ofrecerán espacio adicional —que es muy necesario—, sino que permitirán exhibir arte moderno y contemporáneo. Esto nunca fue posible en el viejo campus y es algo que resultará tan útil para Harvard, como para la comunidad de Allston. En el corto plazo, esto permitirá que las bodegas y las salas de exposición adquieran un nivel profesional, hará que los espacios públicos y de trabajo cumplan con la normatividad, permitirá que se incremente la oferta de apoyo operativo profesional y, sobre todo, hará que las colecciones sean más accesibles para la Universidad en su conjunto. A largo plazo, como los Museos de Arte estarán más integrados a la vida intelectual y social de Harvard, éstos podrán prestar nuevos servicios diferentes de los que han prestado hasta ahora. No sólo tendrán la capacidad de generar nuevas iniciativas de colaboración interdisciplinaria, en especial con el Peabody, sino que permitirán un incremento en la investigación y la docencia que se basan en objetos. Además, al hacer énfasis y ampliar el modelo de los centros de estudio, se crea una gran oportunidad para que haya una interacción más profunda con las colecciones permanentes, pues estos son lugares en los que es posible que los estudiantes y la planta docente realicen trabajos interdisciplinarios, liberando así todo el potencial de los acervos de los Museos de Arte.

En última instancia, si los Museos de Arte tomaron este camino fue porque nos concentráramos en cuál era su misión, su función y sus objetivos en relación a la Universidad y, sobre todo, en el potencial, prácticamente ilimitado, de sus colecciones permanentes. La intención de todo esto no es sugerir que es posible aplicar este modelo a otras instituciones. No obstante, lo que sí sugiere es que el deseo de hacer que la colección permanente sea mucho más accesible e interactiva es suficiente para liberar el potencial que tienen las obras de arte al servicio de la misión educativa de una universidad.

Me gustaría agradecer a Sarah Ewick por su ayuda en la preparación de este ensayo.

